

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في منطقة عرعر التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية

إعداد الطالبة
هديل غدير العنزي

إشراف
الأستاذ الدكتور ملوح باجي الخريشا

رسالة مقدمة لعمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الأصول والإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2012

الإهداء

إلى أهلي الأعزاء...

والدي أمدهما ا بالصحة والعافية...

إلى زوجي...

إلى ابنتي الغالية... لمار...

أهديهم هذا العمل

هديل غدير العنزي

الشكر والتقدير

الحمد ... له الفضل كله القائل في كتابه العزيز ﴿لَئِن شَكَرْتُم لأَزِيدَنَّكُم﴾، وأصلي وأسلم على سيد الخلق محمد بن عبد ا ﷺ.

وبعد...

في هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان إلى الأستاذ الدكتور ملوح الخريشا الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، فكان له الأثر الكبير في توجيهي مبدياً نصائحه وإرشاداته التي أغنت هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين سيفيدون هذه الدراسة بملاحظاتهم القيمة التي سأضعها في عين الاعتبار والعناية.

كما أتقدم بجزيل الشكر لموظفي جامعة مؤتة مثمناً لهم ما قدموه من خدمات ومساعدات طوال فترة الدراسة.

هديل غدير العنزي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في منطقة عرعر التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية

هديل غدير العنزي

جامعة مؤتة، 2012

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقييم أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في منطقة عرعر التعليمية، وأثر كل من الجنس، الخبـرة، التخـصص الأكاديمي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكوميـة فـي منطقـة عرعر التعليمية والبالغ عددهم (923) معلما ومعلمة، و تم إختيار عينـة الدراسـة بالطريقـة العشوائية الطبقية حسب الجنس مكونة من (272) معلما ومعلمة خلال الفـصل الثـاني لعـام 2012/2011 وبنسبة (29 %) من مجتمع الدراسة، و تم تطـوير أداة لتقيـيم درجـة أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين مكونة من (41) فقرة موزعة على(4) مجـالات، وقد تم استخراج دلالات الصدق والثبات لها. وتم استخدام المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) للإجابة عن اسئلة الدراسة، وأظهرت نتـائج الدراسة أن درجة تقييم أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل مجال الانضباط وتنفيذ المهام المرتبة الأولى، يليه مجال تقييم الخطة الإشرافية، وجـاء مجال تطوير المهارات بالمرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتـائج أن هنـاك فـروق ذات دلالـة إحصائية في مجال تقييم الخطة الإشرافية تعزى للتفاعل الثلاثي لمتغيرات الدراسـة (الجـنس، والخبرة، والتخصص الأكاديمي) ولصالح الذكور ذوي الخبرة (أكثـر مـن 5سـنوات – 10) وبتخصص علمي. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية بـاختلاف الجنس أو الخبرة أو التخصص الاكاديمي أو تفاعل الجنس مع الخبرة أو تفاعـل الجـنس مـع التخصص الاكاديمي وكذلك تفاعل الخبرة مع التخصص الاكاديمي. وخلـصت الدراسـة إلـى العديد من التوصيات من أبرزها إعداد برنامج تدريب إداري موجه للمشرفين التربـويين فـي مجال تطوير المهارات للمشرف التربوي. وضع خطط اشرافية محـددة وواضـحة الاهـداف ومناقشتها مع المعلمين خاصة المعلمين ذوي التخصصات الادبية.

Abstract

Evaluation of professional performance for educational supervisors at Arar educational region from governmental teachers perspectives .

Hadeel . G. Al- nezi
Mutah University
2012

The study aimed at investigating the degree of professional performance for educational supervisors at Arar educational region from governmental teachers perspectives .

The population of the study consisted of all governmental school teachers (923).

The sample of the study was (272) teachers, they were chosen using a stratified random sample method according to their gender during the 2nd semester 2011/2012 , they form (29 %) of the study population.

The study instrument was a questionnaire consisted of (4) domains and (41) items. Validity and reliability were checked. Means, standard deviations and (MANOVA) were used to answer the study questions. The results indicated that: teachers highly evaluated the educational supervisors performance, the control and task performance domain was in the 1st rank followed by evaluation of the supervision plan domain, the lowest rank was for skills development domain. The results indicates also that the interaction between study variables (gender, experience and academic specialization) were statically significant for the favor of males (more than 5- 10 years experience and scientific specialization) and there isn't any significant difference attributed to the other variables or the interactions between them. The study recommend the following: development a training program to develop educational supervisors skills in supervision and design supervision plans and discuss it with literature specialization teachers.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يعد الإشراف التربوي من المفاهيم التربوية التي شهدت العديد من التطورات خلال العقدين الأخيرين نتيجة الأبحاث والدراسات والممارسات التربوية، خاصة بعدما كشفت العديد من هذه الدراسات عن قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوي مثل التفتيش والتوجيه، وقد ظهرت مجموعة من التعريفات التي تحاول تحديد مفهوم الإشراف التربوي، فوايلز كان ينظر إلى الإشراف أنه هو نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في أكمل صورة، بينما يرى كل من موشر وبيربل أنها المهنة التي تثير المعارضة، وعاد وايلز وقدم تعريفاً جديداً للإشراف وهو "السلوك الإشرافي التدريسي كما يفترض أن يكون نظام سلوكي إضافي توفره المدرسة بشكل رسمي، لغرض التفاعل مع النظام السلوكي التعليمي على نحو يضمن الإبقاء عليه، وتغيير وتحسين وتوفير الفرص التعليمية للتلاميذ وتحقيقها بالفعل"، وقد نظر (السعود، 2007) إلى الإشراف التربوية بأنه هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية – التعلمية.

يعد تقييم الأداء بالنسبة للعاملين من أهم متطلبات العمل التي تساعدهم على معرفة مدى تطورهم الوظيفي وانضباطهم في عملهم، كما يهيئ للموظفين جو من التنافس ليقوموا بأداء وظيفتهم بشكل أفضل، أما بالنسبة للإدارات فإنها تساعد على معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي يتم تحديد البرامج التدريبية لهؤلاء الموظفين، كما يتم تحديد مستوياتهم الوظيفية.

وبما أن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية بمختلف مجالاته يشهد تطوراً هائلاً سواء بالنسبة للمعلمين أو الإداريين أو المشرفين التربويين، فإن هناك

العديد من الجهود التي انصبت على تنمية وتطوير عملية تقييم الأداء، لما لها من أثر واضح على مواكبة هذا التطور، ولم يقتصر تقييم الأداء على المعلمين أو الإداريين فقط، بل شملت عملية تقييم الأداء المشرفين التربويين، لما لهم من أثر واضح وجلي في العملية التعليمية، كونهم يشكلون جزء من جهاز الرقابة على المعلمين.

وقد برز الاهتمام بمسألة التقييم منذ سنوات غير بعيدة، وذلك لكونه الأداة المهمة التي تسهم في التطوير المطلوب لجميع عناصر العملية التربوية وفي مقدمتها المعلم، وتمخض عن هذا الاتجاه بمنفذي عملية التقييم، ومن أبرزهم المشرفين التربويين، لأنهم في مقدمة من يستطيع حمل رسالة التقييم والتطوير المستمرين للعملية التعليمية التعلمية بمختلف جوانبها، ويعد تقييم المشرفين التربويين وبرامج الإشراف التربوي من الأمور الضرورية لتحسين الإشراف وتطوير برامجه، وحتى يكون هذا التقييم صحيحاً وسليماً ومتكاملاً يجب أن ينظر إليه نظرة كلية متكاملة (الزايدي، 2002، 42).

لقد تطورت وتنوعت مهام الإشراف التربوي، بهدف إحداث التغير الإيجابي في كل عناصر، ويمكن إجمال المهام التي يؤديها المشرف التربوي كما بما يلي (الزايدي، 2002):

1. تطوير المناهج في أبعادها الأربعة من أهداف ومحتوى وطرق تدريس وأسلوب تقويم.
2. توفير التسهيلات التعليمية من مواد وأدوات يستخدمها المعلمون في عملهم.
3. تنظيم الدورات للمعلمين بحكم علاقة المشرف المباشرة بالجهاز التعليمي واطلاعه الدائم على كل ما من شأنه أن يسهم في تطوير العملية التعليمية.
4. تنظيم الموقف التعليمي من حيث تقديم المساعدة والعون للمعلمين بخصوص الأمور المتعلقة بالبيئة الصفية أو الوسائل التعليمية أو الجوانب المادية المرتبطة بصحة الطلاب أو أساليب التدريس المتبعة.
5. تطوير العلاقات العامة الجيدة بين المجتمع والمدرسة حتى يتسنى للمجتمع تفهم دور المدرسة وأهميتها ويعي رسالتها السامية.

6. تقويم العملية التعليمية بشكل مستمر لبيان كفايتها من أجل تحقيـق الأهـداف المرسومة والمحددة لها.

وحتى يكون هناك فعالية وتنظيم لعملية الإشراف التربوي، كان لا بـد مـن وجود نظام جيد لتقييم هؤلاء المشرفين، وذلك ما تسعى إليه هذه الدراسة من خـلال معلمي المدارس الثانوية في منطقة عرعر التعليمية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات الاستراتيجية في العملية التربوية، ولا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة عامة كانت أم خاصة، وذلك من خلال مـا تقدمه في رفع كفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم، وكذلك الميزة التنافـسية وتحـسين النوعية والإبداع وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية، وفعالية الإنجاز في كل الأنـشطة، كما تسهم عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في مجال التخطيط والتنظيم والرقابـة (سالم، 2003، 1).

من ذلك نستطيع أن نؤكد ما لتقييم الأداء من أهمية كبيرة في العملية التعليمية التعلمية بشكل عام، وما لتقييم أداء المشرفين التربويين بشكل خـاص مـن أهميـة تنعكس على العملية الأساسية للمؤسسات التعليمية، وقد لاحظت الباحثة من خـلال تطبيقها في إحدى مدارس منطقة عرعر التعليمية ضرورة دراسة تقييم أداء العاملين بشكل عام والمشرفين التربويين خاص في مدارس هذه المنطقة ومحاولة تنميته لمـا له من أهمية كبيرة ولما يعانيه الإشراف من مشاكل وتقصير من قِبـل المـشرفين، وتحاول هذه الدراسة تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في منطقـة عرعـر التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية، لذا فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة تقييم أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في منطقة عرعر التعليمية؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي درجة تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين فـي المـدارس

الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية تعـزى لمتغيـرات الجـنس والخبـرة والتخصص الأكاديمي؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم إطار نظري حول موضوع تقييم الأداء الوظيفي والإشراف التربوي.
2. معرفة درجة تقييم أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمـين فـي المدارس الحكومية في منطقة عرعر التعليمية.
3. معرفة إذا ما كان هناك اختلاف في درجة تقييم أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في منطقـة عرعـر التعليميـة باختلاف الجنس وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي.
4. تقديم توصيات ومقترحات لصنّاع القرار لتحسين طرق ومعايير تقيـيم الأداء الوظيفي.

4.1 أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. من المؤمل أن تساعد الإدارات التربوية علـى وضـع معـايير لتقيـيم أداء المشرفين التربويين، كما يؤمل أن تساعد المشرفين التربويين علـى تحـسين أدائهم وقدراتهم في عملية الإشراف المطلوب تحقيقها.
2. من المؤمل أن تساعد في الكشف عن درجة تقييم أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في منطقة عرعر التعليمية.
3. من المؤمل أن تساعد القائمين على برامج تقييم الأداء والإشـراف التربـوي بالكشف عن أهم جوانب القوة والضعف لدى المشرفين التربويين في منطقـة عرعر التعليمية في المملكة العربية السعودية.
4. إجراء دراسات مماثلة في المناطق التعليمية الأخرى في المملكة.

5.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تقييم الأداء: هي العملية التي عن طريقها يتم تقدير الموظف في تحقيق أهداف وظيفته، وترمي إلى تحسين الأداء وتطوير الموظف بتعديل سلوكه الوظيفي الحالي، ويذهب (ستراك، 2004، 55) إلى أنه يقصد بتقييم أداء الموظفين أو قياس كفاءتهم، وتحليل وتقويم إنجاز أعمالهم، أما لغايات هذه الدراسة فإنه يقاس من خلال فقرات الاستبانة المعدة لذلك الغرض.

المشرفين التربويين: هم الموظفين القائمين على خدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في أكمل صورة (السعود، 2007، ص65)، أما لغايات هذه الدراسة فهم الموظفين القائمين على خدمة معلمي المدارس الحكومية في منطقة عرعر التعليمية في المملكة العربية السعودية.

منطقة عرعر التعليمية: هي إحدى المناطق الشمالية في المملكة العربية السعودية.

المدارس الحكومية الثانوية: هي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والتي تقوم بتدريس الطلبة في الصفوف الثانوية.

6.1 محددات الدراسة:

تتحدد الدراسة الحالية بما يلي:

1. المحددات الزمانية: تطبق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2010-2011).
2. المحددات المكانية: تُعمم نتائج الدراسة الحالية على المدارس الحكومية في منطقة عرعر التعليمية في المملكة العربية السعودية.
3. تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة المستخدمة لتحقيق هذا الغرض.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

تضمن الإطار النظري تغطية مفاهيمية لموضوع الدراسة المكون من ركنين، تقييم الأداء الوظيفي، فقد تعرضت الدراسة في هذا الفصل إلى المفاهيم وأهمية الموضوعات وما يرتبط بها من تغطية مهمة، وقد اشتمل الفصل أيضاً على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء الموارد البشرية يعد احد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية قديمة تاريخياً، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية فنحن نحكم على شخص بأنه سريع البديهة أو اجتماعي وآخر انطوائي أو بطيء الفهم. وإذا انتقلنا إلى جماعة من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق وأكثر تفصيلاً فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين. ويزداد الاهتمام بهذه العملية في المؤسسات الاقتصادية حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون.

والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

مفهوم تقييم أداء العاملين:

هنالك مداخلات عديدة حول كلمة تقويم، فهل الأصح استخدام كلمة تقويم أو كلمة تقييم؟ فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو

التطوير والتحسين نحو الأفضل، وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه يقوم على إعطاء قيمة للشيء. وذكر (ابن منظور، 1999) في معرض التصريف اللغوي للكلمة واصلها فنجدها تعني قوم الشيء وأقامه، فقام واستقام وتقوم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء.

وتهتم كل مؤسسة بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء، فقد عرف بأنّه: "العملية التي يمكن لأية مؤسسة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها (أبو شيخه، 2005: 641) فذهب إلى أن المقصود بتقييم الأفراد هو: "ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم، وعاداتهم الشخصية"، وعرف بأنّه "نظام إداري رسمي يستخدم لمعرفة جودة الأداء الفردي في أية مؤسسة".

يمكن تعريف تقويم الأداء بأنه "أسلوب استراتيجي متكامل ومنظم لتحسين أداء الأفراد وفرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إيجاد رؤية مشتركة لأغراض وأهداف المؤسسة وبناء جسور بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأولويات اليومية للأفراد وفرق العمل" (Wilson, 2005).

وتعد عملية تقويم الأداء بأنها عملية متكاملة تضمن تطور وتنفيذ نشاطات المؤسسة بفعالية. وهذه النشاطات هي وضع أهداف المؤسسة والوحدات وفرق العمل والأفراد، ورسم خطط واستراتيجيات المكافآت والتطوير والتدريب. وكذلك التغذية الراجعة والاتصالات والتعليم وتخطيط المسار المهني للأفراد ووضع وتنفيذ آليات مراقبة فعالية نظام إدارة الأداء (Beardwell & Holden, 2005).

وتحقق عملية تقويم الأداء بمجملها أهداف المؤسسة في تحديد مسؤوليات الفرد وأبعاد الدور المطلوب منه وإدارة الوقت بشكل أفضل، وكذلك مساعدة المدير على فهم وتحليل مساهماته وتزيد مسؤوليته للاستمرار في توجيه أدائه وأداء المؤسسة ككل بشكل يضمن وضعاً اقتصادياً جيداً (Rao, 2004).

أما (الصيرفي، 2005) فقد ربط بين الأداء والحوافز، فعرف تقييم الأداء

بأنه: عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.

ويعرف (الكبيسي، 2005) تقييم الأداء "بأنه: العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق، وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة".

ويعرفه (عبد المحسن، 2002: 5): "قياس الأداء الفعلي (ما أُدي من عمل) ومقارنة النتائج المتحقّقة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتّخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

ويحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة، والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه، وهذه النظم كما يرى (الخزامي، 1999) هي:

1. **النظم المتعلّقة بالواجب الوظيفي:** تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانّيات وأهلية أعضاء المؤسسة الذين يشغلون وظائفها المختلفة مع التكنولوجيا المتاحة بها؛ لتحويل المدخلات المتعلّقة بكلّ مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة.
2. **نظم بيئة الأداء الاجتماعية / السياسية:** تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية والسياسية، وتوظيف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لخلق وتوزيع المكانة والقوة والتأثير طبقا لرؤية الإدارة العليا بهذه المؤسسة.
3. **النظم المتعلّقة بالفرد القائم بالأداء:** يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي، والتي تحمل له في لحظة معينة معاني خاصة، فيحدث الأداء بطريقة خاصة أيضا، وهذا ما يفسر اختلاف الأداء في

الموقف الواحد إذا اختلف القائمون بالأداء.

ويؤكد راو (Rao, 2004) أنه الوسيلة التي يجـري مـن خلالهـا مـساعدة المستخدمين الجدد لفهم توقعات مشرفيهم وتوقعات المؤسسة نحوهم، وكيفية استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بشكل فاعل. ويشير بياردويل وهولـدين (Beardwell & Holden, 2005)، أنه عملية تقييم للأداء السابق للعاملين وذلك لتحقيـق هـدفين رئيسيين، أولهما إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية (نقـل، فـصل، تـدريب) وثانيهما سلوكي ومايرتبط به من توجيه للسلوكيات وعلاقات وطموحات العـاملين. وعرفه ويلسون (Wilson, 2005)، بأنه نظام رسمي، منظم القياس والتقويم والتأثير في خصائص كل فرد عامل وما له علاقة بعمله وكذلك للتـأثير علـى تـصرفاته وإنتاجيته.

كما عرفه (أبو شيخه، 2005)، أنه عملية تحديد كيفية أداء العاملين لعملهـم بصورة جيدة بالمقارنة مع مجموعة من المعايير وإيصال تلك المعلومـات إلـيهم . وعرفه (عبد ا ، 2002) على أنه عملية اتخاذ قرار حول نسبة أو مقـدار الانجـاز الذي يقوم به الموظف، وتزويد هذا الموظف بالمعلومات بهدف إجـراء تعـديل أو تحسين على أدائه وانجازه في حالة عدم توافق الانجاز مع ما كان مخططاً له أصلاً، أو عدم توافق الانجاز مع المعايير.

كما عرفه (ستراك، 2004) بأنه عملية تشخيصية علمية ودقيقة لإصدار حكم لواقع أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء مهامها ومسؤولياتها لاتخاذ قرار رشيد يؤدي إلى تطوير هذه المهام لضمان تحقيـق الأهـداف وفقـاً للخطـط والبـرامج الموضوعة.

وقد عرف (عليمات، 2007، ص169) التقييم بأنه إصدار حكم علـى قيمـة الشيء بالاستناد إلى وصف ما يعني (القياس باستخدام الأرقام) أو كيفي (لفظـي) لا قياس فيه أو كلاهما، ويمكن التعبير عنه بالألفاظ مثل: ممتاز، جيد جداً، وغير ذلك أو كلاهما معاً، لذلك يقترن مفهوم التقييم أو التقدير عـادة بالمجـالات والنظريـات الإكلينيكية، حيث يميل الإكلينيكيون إلى اسـتخدام هـذا المفهـوم فـي فحوصـهم وتشخيصاتهم لاضطرابات الشخصية التي يعاني منها بعض الأفراد.

أما (محمد، 2008) فقد عرف التقييم بأنه عملية حيوية بناءة تتم عن طريـق استخدام وسيلة أو أكثر بهدف معرفة نواحي التقدم أو القصور أو الثبات في البرنامج التعليمي والنشاط التربوي وتحديد مدى ما حققه المعلمون من أهداف إلـى جانـب الوقوف على الصعوبات التي تعترض التقدم في المجال التربوي أو المشكلات التي تصادف المربيين أثناء عملهم.

ويعرفه سشيلدر (Schulder R.S,1995:306) بأنه " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع".

في حين يعرف إيفانسفيتش (Ivancevich J.M,1995:256) تقييم أداء العاملين بأنه" نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مـدى كـون الفـرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فاعل".

كما عرف على أنّه: " تلك العملية التـي تعنـى بقيـاس كفـاءة العـاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي؛ للتعرف على مـدى مقـدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلّد مناصب أعلى مستقبلاً " (نصر ا ، 2001 : 169).

أما (الصيرفي، 2005) فقد ربط بين الأداء والحوافز، فعرف تقييم الأداء بأنه: عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافـآتهم بقـدر مـا يعملـون وينتجون، استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديـد مستوى كفاءتهم في العمل.

ويعـرف (الكبيسي، 2005، 56) تقييم الأداء "بأنه: العملية الإدارية والفنيـة التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التـي تـدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق، وفي ضوء ذلك يـتم تقـدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فتـرة زمنية تقدر عادة بسنة".

أما (حسونه، 147:2008) فيعرفه بأنه"عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية معينة محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان، ويترب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

ويعرفه (عقيلي، 191:2008) بأنه" نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية اكبر، وذلك من اجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل فيها، والمجتمع عامة.

وتعرف الدراسة تقييم أداء العاملين بأنه" نظام رسمي دوري مستمر مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم لقياس وتقييم هذه الأعمال والسلوكيات وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمؤسسة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف".

خطوات تقييم الأداء:

من المهم أن نذكر أن عملية تقييم الأداء، أياً كانت وأياً كان ما يتم تقيمه تتكون من ثلاث خطوات مهمة، هي (حسن، 2005):

1. **تحديد المقاييس والمعايير:** تعتبر الخطط مساراً يحدد عملية الرقابة، فإن أول خطوة منطقية من خطوات عملية التحكم والرقابة هي وضع الخطط المناسبة، ومع ذلك فإنه نتيجة لاختلاف الخطط سواء في تفصيلها أو في صعوبتها أو وذلك لأن المدير لا يستطيع أن يراقب كل شيء في لحظة واحدة، فهناك

بعض المعايير التي يجب تحديدها أو التي تم تحديدها لأداء تلك المهام، وكلنا نعلم أن المعايير بمفهومها الحالي تعتبر مقاييس بسيطة من مقاييس الأداء الوظيفي، حيث أنها تعتبر نقاط محددة داخل برنامج تخطيط جيد حيث تم تحديد مقاييس الأداء لإعطاء المديرين إشارات ودلائل على كيفية حدوث بعض الأشياء دون الحاجة إلى متابعة ورؤية كل خطوة في خطوات تنفيذ الخطط.

2. **تقييم وقياس الأداء تبعاً لتلك المعايير:** وبالرغم من عدم حدوث ذلك بصورة مستمرة إلا أن تقييم أداء الموظفين تبعاً لتلك المعايير يجب أن يتم على أساس مستمر ولذلك يجب تحديد أوجه القصور في تلك المعايير وتذليلها بصورة متواصلة بمجرد حدوثها حتى يتم تجنب حدوث بعض المشكلات الأخرى، ويتم سير العمل في المدرسة بصورة لائقة بحيث يتم تحقيق الغرض والهدف الذي تسعى المدرسة إلى تحقيقه.
3. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وبعد تناول عملية تحديد المعايير وتحديد كيفية قياس وتقييم أداء العاملين في المدرسة تبعاً لتلك المعايير الخاصة بعملية الرقابة وتم تحديد أوجه القصور في تلك المعايير نأتي إلى ضرورة تصحيح أوجه القصور في تلك المعايير حتى يتم قياس وتقييم أداء العاملين بصورة جيدة، وحتى يتم سير عملية الرقابة بصورة منظمة وجيدة، نجد أن عملية الرقابة والتحكم لا يمكن لها أن تتم إلا إذا تم تصحيح أوجه القصور في المعايير، فلو تم تحديد وضع المعايير لتعكس الكميات والتركيب التنظيمي للمؤسسة ولو تم قياس وتقييم ذلك الأداء تبعاً لتلك المعايير فحينذاك يجب تصحيح أوجه القصور في تلك المعايير، وذلك لأنه في ذلك الوقت سوف يكون المدير قد تأكد من إمكانية تطبيق المعايير الصحيحة سواء في تقييم الأداء الفردي أو الجماعي للموظفين في المدرسة.

أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين:

يعد تقييم أداء العاملين، من الأمور الهامة في المنظمات على اختلاف أنواعها وذلك لأنه يوفر معلومات عن الكيفية التي تؤدى بها الأعمال وهل هي جيـدة أم لا،

كما يوفر معلومات تساعد في تحديد مسؤولية أداء هذه الأعمال وإجراء المحاسبة والمساءلة عن الأخطاء، ويوفر أيضا معلومات تمكن من تحسين وتطوير أداء الأفراد لإعمالهم، وسلوكهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال(عقيلي، 2008: 193).

وبوجه عام ومن خلال استعراض الأهداف التي يسعى قياس الأداء إلى تحقيقها والتي تعد بمثابة الفوائد التي يمكن الحصول عليها من وراء تصميم واستخدام نظام جيد وسليم للقياس والتقييم، يمكننا أن نحدد أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعاملين،إذ يرى كل من (درة والصباغ، 2008) أن له أهمية وأهداف كثيرة تتمثل في انه:

1- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أو غير مرضي.
2- يساعد تقييم الأداء المسئولين في المؤسسة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى انجازهم الشخصي.
3- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.
4- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
5- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية في المؤسسة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
6- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى.
7- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
8- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

9- يزود تقييم الأداء مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المؤسسة.

10- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسئولي إدارات القوى البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.

أما (محمد، 2008) فيرى إن التقييم كوظيفة من وظائف الإدارة المدرسية تحقق العديد من الأهداف حددها بعض المربيين بنوعين: أهداف خاصة وهي التي تتصل بعملية التقويم اتصالاً مباشراً، وتعتبر أهدافاً قريبة للتقويم، وأهداف عامة وهي التي تتصل بالتقويم اتصالاً غير مباشراً، وتعتبر أهدافاً بعيدة للتقويم، أما بالنسبة لتقييم المعلمين بشكل خاص فله العديد من الأهداف، منها:

1. توجيه المعلم وإرشاده للأهداف العامة والأنشطة التربوية المختلفة.
2. ترقية المعلم إلى درجة أعلى أو لنقله لوظيفة أخرى تناسب قدراته واستعداداته.
3. معرفة مدى تأثيره في المواد الدراسية وطرق التدريس التي يقوم بها وتزويده بتغذية مرتدة تسهم في تطوير طرائقه وتبين له مدى ملائمة المادة لطلابه.

ويجمل (عقيلي، 2008:194-195) فوائد تقييم الأداء بما يأتي: يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل، تنمية الكفاءة لدى الرؤساء، وسيلة لضمان عدالة المعاملة، تقليل معدل دوران العمل، الكشف عن احتياجات التدريب.

ويرى (الكبيسي، 2005: 52) أن تقييم الأداء يهدف ليصبح وسـيلة لتطـوير الأداء الذاتي والإحساس بالمسؤولية، حيث يعتبر قياس الأداء أداة صـالحة وفعالـة يستطيع من خلالها كل فرد في المنشأة معرفة حقيقة أدائه، ومدى كفائتة في مجـال عمله، ويعرف نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه، حيـث يكـون لديـة فرصة ومتسع من الوقت لتلافيها.

ويرى راو (Rao, 2004؛ درة، 2003) أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثـلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي:

1- على مستوى المؤسسة:

(أ). إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.

(ب). رفع مستوى أداء العاملين واستثمار أدائهم وقدراتهم.

(ج). مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المميزة.

2- على مستوى المديرين:

(أ). تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

(ب). دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

(أ). دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

(ب). شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تُؤخذ بعين الاعتبار.

وترى الدراسة بأن تقييم الأداء يحقق العديد من الفوائد التي تعود على الفرد العامل والمديرين والمؤسسة، فهو من ناحية يساعد على شعور الفرد بعدالة نظام تقييم الأداء وبالتالي العمل بجد واجتهاد وإخلاص، والعمل على كسب ود الرؤساء واحترامهم وتقديرهم، ومن ناحية أخرى يساعد الرؤساء على رفع الروح المعنوية لدى الفرد، وزيادة قدرته على شغل مناصب قيادية عليا وشعوره بالمسؤولية، وزيادة ارتباطه بالتنظيم وبما يساعد على انخفاض معدل دوران العمل، والكشف عن الاحتياجات التدريبية وتنمية الكفاءة لديهم، وتنمية مهاراتهم للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، ومن ناحية أخرى يساعد المؤسسة على إيجاد نظام تقييم أداء سليم وموضوعي وذلك لتوفير المناخ الملائم للعاملين وزيادة ثقتهم بعدالة نظام التقييم للحفاظ على استمرارية عملهم في المؤسسة وبالتالي الاحتفاظ بالقوى العاملة المتميزة بالمهارة والخبرة والمعرفة، وكذلك ضمان التعامل الأخلاقي من خلال هذا المناخ المعياري المميز، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها والاستمرارية في تقديم أفضل الخدمات.

وقد وضع بعض المربيين والباحثين بأن التقويم يقوم بالعديد من الوظائف يمكن توضيحها على النحو التالي (محمد، 2008):

1. الوظيفة البنائية أو التكوينية.
2. الوظيفة التلخيصية أو الإجمالية.
3. الوظيفة النفسية أو الاجتماعية.
4. الوظيفة الإدارية للتقويم.
5. الوظيفية التنظيمية.

ومما لا شك فيه أن لعملية التقييم أهمية كبيرة للمؤسسة التي تبحث عن النجاح، من خلال التحسين والتطوير المستمر في أداء العاملين فيها، وخاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز. ويؤكد (أبو شيخة، 2005) أن التقييمات التي تحدث أثناء فترة العمل تقدم معلومات عن مستوى الأداء، وتتيح التنبؤ باحتمالات المستقبل واحتياجات التطوير، كما ُتمد الفرد بمعلومات عن أدائه الفعلي الجيد أو غير الجيد، وعن رؤية المؤسسة للفرد التي قد تختلف عما يراه أو يعتقده الفرد بشأن أدائه.

وتولي كلّ المؤسسات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين. فمن خلالها يمكن للمؤسسة كما ذكر (السالم وصالح، 2002: 84):

1. أن تتأكّد من أن جميع الموظّفين قد تمت معاملتهم بعدالة.
2. يسهم تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من أنشطة الموارد البشرية، كالترقية، والنقل، والتحفيز، وغيرها.
3. يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء موظّف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلّق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

إن الهدف الأساس من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، ولذلك فإن المعلومات الناجمة عن هذه العملية يمكن أن يخدم الأغراض التالية كما ورد في (العطوي، 2007):

أ- قرارات الترقية، الفصل، والنقل.

ب- معلومات التقييم المرتدة ذات الصلة بالموظّف، توضح فكرة أو نظرة المؤسسة إليه.

ج- يبين المساهمة النسبية التي يقوم بها الأفراد والأقسام في تحقيق المستوى الأعلى من الأهداف التنظيمية.

د- قرارات المكافأة، وتشمل زيادات الجدارة، الترقيات، والمكافآت الأخرى.

ه- مقياس لتقييم فعالية قرارات الاختيار والتعيين من خلال:

1. تشخيص الحاجة للتدريب، وتطوير الأفراد والأقسام في المؤسسة.
2. معيار لتقييم النجاح لقرارات التدريب والتطوير.

يعد تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة في المؤسسات، سواء الحكومية منها أو الخاصة في مختلف دول العالم، حيث إن كلّ مؤسسة لها نظام رقابي لتقييم أداء الأفراد وفقا لمعايير المؤسسة، وقد يكون هذا النظام غير معترف به، وغير رسمي، وغير ُموثّق، لكن الحاجة إلى تقييم الأداء حاضرة في جميع بيئات الأعمال، وتبرز أهمية تقييم الأداء من خلال الحقائق الآتية حسب ما جاء في (أبو شيخة، 2005):

1. أنّه يساعد المؤسسات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، حيث إن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها، وهو الذي يمكّن المؤسسة من تحقيق النمو والازدهار.
2. إن التقدم الوظيفي للموظفين يتأثّر بنتائج التقييم، وعليه فإن الطريقة التي يتم بها التقييم يمكن أن تؤثّر بشكل كبير في الروح المعنوية والدافعية لدى هؤلاء الموظّفين نحو العمل.
3. يساعد تقييم الأداء على تمكين الموظفين، والذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، ويتم ذلك من خلال إعطاء الحرية والاستقلالية للموظّفين، ومحاسبتهم على النتائج، وإعطائهم الحرية الذاتية في تقييم أدائهم، ومستوى إنجازهم.
4. تهدف إلى زيادة الثّقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تساعد على تخطيط

المسارات المستقبلية للعمل والنشاط، كما تساعد أيضا على ضمان حسن استخدام الموارد بكفاءة.

5. يقوم نظام تقييم الأداء بتوفير المعلومات والإمكانات اللازمة لزيادة فعالية القرارات المتعلّقة بالموارد البشرية، وإشباع حاجات الموظّفين من المعلومات حول أدائهم.

كما ينظر لعملية تقييم الأداء على أنّها من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار على فاعلية الأداء وعلى الروح المعنوية، وهي عملية دورية ومستمرة، فهي من العمليات التي تتكرر بصورة منتظمة (السالم وصالح، 2002: 102). وهي من العمليات الإدارية المهمة؛ لأنّها تدفع العاملين للعمل بجد وحيوية ونشاط، وهي جزء من عمليات الرقابة التي تشكّل عنصرا أساسيا في العملية الإدارية، وتسير بصورة متوازية مع العمليات الإدارية الأخرى (العطوي، 2007).

معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء"الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن بـه للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وان تحديـد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريـف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المـديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (الهيتي، 2005).

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقهـا علـى جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك العمل، القيادة،الإبـداع، حجـم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفـويض الـسلطات (درة والصباغ، 2008).

ويرى روو وبيارس (Rue & Byars, 2005) أن هذه المعايير تؤكـد علـى جانبين أساسيين هما:

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثـل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

2- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن خصائص الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤسـاء والمديرين.

إن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة فـي تحـسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهناك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساسا في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المؤسسة، والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة، وعلى نـواحي القـوة لتعزيزهـا. وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة علـى التنفيـذ وغير ذلك من الاستخدامات.

ويشترط كينزو وروبيبس (Cenzo & Robbibls, 1996:319) فـي المعيـار مهما كانت نوعيته إن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

1- صدق المقياس (Validity)

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التـي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.وهناك حالتان يكون فيها المقيـاس غيـر صادقاً:

(أ). في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

(ب). في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النـوع مـن الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2- ثبات المقياس(Reliability):

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكـون أداءه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، فإن ذلـك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3- التمييز (Discrimination):

ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات فـي مـستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس(Easiness):

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

مراحل وأساليب تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيـذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهـداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خـلال مـا أوردتـه بعـض الكتـب مـن خطـوات علـى النحـو الآتـي (Moorhead & Griffen,1995:420):

1- وضع توقعات الأداء: وهنا يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعـاملين علـى وضع توقعات وبالتالي فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: وتأتي هذه المرحلة في إطار التعرف علـى الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعة مسبقاً.من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومـات عن كيفية انجاز العمل، وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانيـة أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

3- تقييم الأداء: وهنا يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمة في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير. فهي ضرورية لأنها تفيد الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي. ولكي يستفيد منها الفرد العامل لا بد أن يفهمها ويستوعب المعلومات التي تحملها إليه.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل.

6- وضع خطط تطوير الأداء: وأخيرا يتم هنا وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

طرق تقييم أداء العاملين:

يقصد بطرق تقييم الأداء تلك الإجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها، وتختلف هذه الطرق باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم، ونعرض فيما يلي بعض المداخل المختلفة لقياس الأداء والأساليب المصاحبة لكل مدخل والتحديد (الصيرفي، 2007):

1. طريقة التقدير الجماعي.
2. طريقة التقويم الذاتي.
3. طريقة الإدارة بالأهداف.

كما توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها أما وفقاً لقدمها أو حداثتها،

وأما وفقاً للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1- الطرق التقليدية: حيث يشكل الحكم والتقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية والتي تتفرع إلى عدة طرق أهمها:

(أ). أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقـوم بمقارنـة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراده، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدد من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص (حنفي، 2007).

طريقة المقارنة الثنائية: وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقـاً على الآخرين (درة والصباغ، 2008).

طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخـذ غالبـاً شـكل المنحنـى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول علـى ذلـك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقـات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهـم بعضهم ببعض، وعلى النحو التالي:

المجموعة الأولى(مجموعة ضعفاء الكفاءة)=10% من العاملين.

المجموعة الثانية(مجموعة الأقل من المتوسط)= 20% من العاملين.

المجموعة الثالثة(مجموعة المتوسطين)=40% من العاملين.

مجموعة الرابعة(مجموعة الأعلى من المتوسط)= 20% من العاملين.

المجموعة الخامسة(مجموعة الممتازين)=10% من العاملين.(درة، 2003).

(ب) طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبهـا حـصر الـصفات أو الخـصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر فـي الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قيـاس مـدى تـوفر هـذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة (درة والصباغ، 2008).

2- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مـستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده" انجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمـد علـى قيـاس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدلات أداء مثالية، ويتفق اغلب الباحثين على تحديد خمسة اتجاهات حديثة في تقييم الأداء هي:

(أ). طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيـام المقـيم بتـسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حـدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الـذي أظهره العامل تجاه الحدث، وتجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد أراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبـر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود ايجابي أو سلبي، وملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة المـوارد البـشرية بتحديـد مستوى الأداء بناء على ذلك(الصيرفي،152:2007).

(ب). الإدارة بالأهداف: حيث تقوم هذه الطريقة على فرض أساسي هـو ميـل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور المطلوب منهم القيام بها، والرغبة فـي مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم، وهنـاك بعـض المشكلات التي تعاني منها هذه الطريقة ومنها:

1- أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاولتها مستقبلاً.

2- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

(ج). قوائم السلوك المتدرجة: تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الاداءات وبالشكل التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء ممتاز

ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضوعية في عملية التقييم.

(د). الملاحظة السلوكية:حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات(الهيتي،2005:209) .

(ه). طريقة الاختيار الإجباري: وهنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شيفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشيفرة لا يعرفها المقَيم الذي يقوم بملأ الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشيفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشيفرة تُحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح(حسن، 2005 :102).

خطوات تقييم الأداء:

يرى (حسونة، 2008:150-151) أن لعملية تقييم الأداء خطوات عديدة بينها كما يلي :

أولا- خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

1- تحديد المقاييس:يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بهـا بحيـث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

2- اختيار طريقة القياس:هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقـة التي سيتم قياس الأداء بها.

3- تحديد دورية التقييم:أي تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقيـيم، فقد تكون ثلاثة شهور أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من مؤسسة لأخـرى حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وغير ذلك من العوامل.

4- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقـوم بتقيـيم الموظف هو الشخص الذي تتوافر لديه المعلومات الكافيـة والدقيقـة عـن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهميته الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

5- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويـد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلـك معرفـة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

7- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له، مما يدفع المقيمين إلى اخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطاءها أكثر أهمية.

8- تصميم استمارة التقييم: عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث تحتوي علـى المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وان يكون سهل الاسـتخدام والفهم وان يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

ثانياً- خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشتمل على ما يلي:

1- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.

2- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.

3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعة وتحديد نقاط القوة والضعف.

4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناءاً على نتائج التقييم.

العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين:

هناك كثير من العوامل التي تؤثر في عملية تقييم أداء العاملين وكان أبرزها العوامل التالية :

1- خصائص المقوم (Rater Characteristics):

وتعني خصائص الفرد القائم بأعمال التقييم بشكل مباشر أو غيـر مباشـر، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي. لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتـزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي. (الهيتي، 213:2005).

2- الهالة (Halo):

يعني أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد تم تقييم الموظف لمستوى ممتاز لجميع الجوانب متأثرا بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كـان جانـب واحـد مـن أداء الموظف غير مرض يتم تقييم الموظف بشكل غيـر مـرض وهكـذا. (حـسونه، 145:2008).

3-التساهل والرفق(Leniency):

ويعني ميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء جميع العاملين تقـديرات عالية، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة، ويمـنح البقيـة مـن العاملين تقديرا عاليا (درة والصباغ،310:2008).

4- التحيز الشخصي (Personal Bias):

ويعني ميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة، أو قـد يحملون كرها لمجموعات من الناس يتميزون بصفات معينة كالتشابه في اللـون أو العقيدة أو الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم(درة، 2003).

5- المبالغة بالتقييم(Exaggeration In The Evaluation):

وتعني ميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقويم، فقد يأتي التقويم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعا بينما يأتي من البعض الآخـر منخفض، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفـة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة (مصطفى،395:2008).

مسؤولية تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم أداء العاملين من قبل أطراف عديدة كما يلي:

1- **الرئيس المباشر**: ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداماً وشـيوعاً لأسـباب كثيرة منها:

(أ). معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

(ب). موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة على مكافآته من عدمها، ومن حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو اقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا انه عرضة للفشل في حال لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكافية عن أداء هذا المرؤوس (بلوط، 389:2002).

2-**المرؤوسين**: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه مـن خـلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا للمشرفين والمـسئولين سـواء

سلباً أم إيجابا، كما يبقى المسئولون أكثر تجاوباً لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصاً في أدائه، وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلـوا مـن احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد يسئ لعملية التقييم بأكملها لو أسيئ فهم وتطبيق هذا الأسلوب (الطائي، 230:2006).

3- **التقييم الذاتي**: إن الذي يقوم بالتقييم والقياس هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهـداف الممكـن تحقيقها، وإن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو انـه أدرى النـاس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكـون فـي إبـداء ملاحظاته حول التقييم، ويتميز هذا الأسلوب في انه ينمي المقدرة لدى الأفـراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبـراتهم فـي العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكية التقدير،والحكم لديهم، إلا انه يؤخذ عليه انـه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم، وذلك لأنه دافع الأنانية يدفع الفـرد إلى المغالاة في تقدير انجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاسـتخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعياً وموضوعية، اللـذين قـد لا يتوفران لدى جميع العاملين(الطائي،230:2006).

4- **النظراء في العمل**: يقصد بالنضير الزميل فـي نفـس العمـل والمـستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع الـسبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لان لديهم معلومات كافيـة عـن سلوك وأداء وانجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا انه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن يكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكـون رأي النظراء إرشاديا، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعد في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أداءه (الـشاويش، 104:2005).

5- **مجموعة مقيمين**: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومـون بوضـع تقيـيم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حِده، وهذه الطريقة تفتـرض أن الرؤسـاء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمـر لـيس متوفر بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهد مشترك، ولـذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كـل علـى حده، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وانه أمر يمس التنظيم كلـه ولـيس رئيس واحد (ماهر، 414:2007).

6-**التقييم من قبل خبراء**:هناك منظمات تستعين بـأطراف خارجيـة مـستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم احد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً إلـى منـصب استـشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية(ماهر،414:2007).

7- **التقييم من قبل الزبائن**:تستخدم بعض المنظمـات تقيـيم الزبـائن لـبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم فـي أدائهم (برنوطي،2007).

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان واثبـات على مدى أهمية وجدوى هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤسـاء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

وهناك مجالات عديدة تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء وهي كما يلي:

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1- **الترقية**: إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة علـى التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المؤسـسة، إذ أن تقييم أداء العاملين يكشف مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظـائف الأعلى لان تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعـدة سـنوات يعتبـر

مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لـشغل منـصب أعلى من عمله الحالي (عقيلي، 2008 :376).

2- **التعيين والنقل**: تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سـلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كمـا تمثـل وسيلة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقـدراتهم (زويلف، 194:2003).

3- **تحديد الاحتياجات التدريبية**:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تُعـد قائمـة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديـد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الوقت والجهـد الكبيـرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمـات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

فمثلاً قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة إلى لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الـروح المعنويـة بـسبب سـلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحـداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتـاج هـو دون المقاييس فإن مثل هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في إدارة مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم علـى رفـع إنتـاجيتهم (برنوطي، 2007).

4- **تخطيط الموارد البشرية**:تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها فـي أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

(أ). عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفـاءة المـوارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمـن اقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له اكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بـشرية مـستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

(ب). توضيح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المؤسسة، مما يـسهم في تقدير حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البـشرية مـن حيـث حجمهـا ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصاب عملية تخطيط الموارد البـشرية (عقيلـي، 376:2008).

5- **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات**: إذ عن طريق تقييم الأداء ومـا يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه عـلاوة أو مكافـأة تـشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز(زويلف،242:2003).

6- **الانضباط والمعاقبة**:يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلـك فـي ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد مـا فـي حمايـة الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما، فهذا يثبت في تقييمه لتلـك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة، بالعقوبات التي حصل عليها الفـرد خـلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد شكوى جديدة قد تكون هنـاك حاجـة للعودة للتقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبـت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المؤسسة قرار حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقـد يـتهم احدهم موظفاً بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد (برنـوطي، 381:2007).

أسس التقييم الفعال للأداء:

يرى (زهير، 91:2001) أن هناك مجموعة من الأسس الرئيسة للتقييم الفعال لأداء العاملين ويوجزها كما يلي:

1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
2- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.
3- التعرف بشكل دقيق وواضح على واجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم

نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها:

نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها، تملي عليه عشرة أنماط من السلوك. وهذا الأنماط من السلوك تحدد ثلاث طرق للتعامل في الإشراف التربوي: الطريقة المباشرة، الطريقة غير المباشرة، الطريقة التعاونية.

الطريقة غير المباشرة

1. الاستماع
2. الإيضاح
3. التشجيع
4. التقديم

الطريقة التعاونية

5. حل المشكلات
6. الحوار (المناقشة)

7. العرض

الطريقة المباشرة

8. التوجيه (الأمر)
9. إعطاء التعليمات
10. التعزيز

ففي الطريقة المباشرة يميل المشرف إلى السيطرة علـى مـا يجـري بـين المشرف والمعلم، وهذا لا يعني بالضرورة أن المشرف متسلط أو عشوائي الطريقة، بل المقصود أن المشرف يضع كل شيء يريده من المعلم ويشرحه بدقة ويبين له ما هو المطلوب منه. فهذه الطريقة تفترض أن المشرف يعلم أكثر من المعلم عن عملية التعليم، وعليه فإن قرارات المشرف المشرف أكثر فعالية من ترك المعلـم يختـار لنفسه (بابطين، 2004).

وفي الطريقة التعاونية يتم الاجتماع مع المعلم لبحث ما يهم من أمور، وينتج من هذا الاجتماع خطة عمل.

والطريقة غير المباشرة تقوم على افتراض أن المعلمين قادرين على إنـشاء الأنشطة والبرامج التربوية التي تساعد على نموهم المهني من خلال تحليل طـرقهم في التدريس. فتكون مهمة المشرف هي تسهيل العملية والمـساعدة فقـط (سـعود، 2007).

تقويم المشرف التربوي:

لقد برز الاهتمام بمسألة التقويم منذ سنوات غير بعيـدة، وذلـك لأنـه الأداة المهمة التي تسهم في التطوير المطلوب لجميع عناصر العملية التربوية في ومقدمتها المعلم، وتمخض عن هذا الاتجاه الاهتمام بمنفذي عملية التقـويم، ومـن أبـرزهم المشرفون التربويون؛ لأنهم في مقدمة من يستطيع حمل رسالة التقـويم والتطـور المستمرين للعملية التعليمية التعلمية بمختلف جوانبها (الزايدي، 2002).

ولكي يكون تقويم البرنامج الإشرافي تقويماً علمياً كان لا بد مـن أن يكـون شاملاً، وأن يستند إلى تعاون جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإشـرافية، وأن يرتبط بالأهداف الموضوعة، وأن يستخدم أكثر من وسيلة أو أداة لجمع المعلومـات

والتأكد منها، وأن يكون مستمراً فيسلك شـكلي التقـويم وهمـا: التقـويم البنـائي الإصلاحي، والتقويم النهائي الختامية، ولا بد عند الحديث عن تقويم عمل المـشرف التربوي أن نقوم بتقويم العناصر التالية (السعود، 2007):

1. الأهداف.
2. الوسائل والأساليب الإشرافية.
3. التقويم.
4. التوقيت.
5. مراجعة الأدوار المختلفة للأطراف المشاركة بالعملية الإشرافية.

2.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات التي تناولت تقييم الأداء الوظيفي حيث قامت الباحثة في الدراسة الحالية بتقسيم الدراسات السابقة بموضوع الدراسة الحالية إلـى مجموعتين، الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وفقا لترتيبها الزمني من الأقـدم إلى الأحدث.

قام النايف (1990) بدراسة هدفت إلى تقييم المهام التي يقوم بها المشرف التّربوي من وجهة نظر المعلم في محافظة إربد بالأردن. ولتحقيق غرض الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (51) مهمة اشرافية موزعة على (7) مجالات هي: التّدريس، المناهج والكتب المدرسية، تقييم المعلم، تحديد حاجات التّلاميذ، العلاقات الإنسانية، النمو الشخصي للمعلم، المجال العام وطبقت اداة الدراسة على عينة عشوائية عدد أفرادها (374) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مجال تقييم المعلم يمارس بدرجة كبيرة من قبل المشرفين التّربويين، أما باقي المجالات فقد مورست بدرجة متوسطة

وأجرى محمد (2008) دراسة استهدفت تقويم مستوى تنفيذ المهـام الفنيـة للمشرف التربوي في ضوء المهام المطلوبة منه في مـدارس الجمهوريـة اليمنيـة ،واستكشاف أوجه القصور في أداء المشرف التّربوي من وجهـة نظـر القيـادات التّربوية، والمشرفين، ومديري المدارس، والمعلمين. حيث شمل مجتمـع الدراسـة

مدارس التّعليم الأساسي فقط، وقطاع التّوجيه والمناهج ،وقطاع التّعليم العـام. وقـد بلغت عينة الدراسة (1413)مستجيباً، وجاءت نتائج إجابات فئة الدراسة الكلية على المهام التي يقوم بها المشرف التّربوي في مجال المعلم أن (79%) من المهـام لا تُنفذ إلا أحياناً ،وأن (21 %) لا تُنفذ. وفي مجال التّلاميذ أن (7%) تُنفذ دائماً ،(60 %) تُنفذ أحياناً ،(33 %) لا تُنفذ، كما بينت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح الإناث في المجالات التاليـة (المعلـم، التّلاميذ، المناهج).

أجرى (ستراك والخصاونة، 2001) الواردة في (ستراك، 2004)، دراسة هدفت إلى تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في الأردن، وقد طُبقت الدراسة على عينة المديرين وعينة المعلمين من المدارس التي تم تحديدها في المجتمع الأصلي والبالغة (693) مدرسة بالأسلوب الطبقي العشوائي، وقد اختيرت هذه العينات من المدارس لضمان شموليتها وتوزيعها على جميع مناطق المملكة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الاستجابات تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة معنوية تعود لمجال الإشراف بالأهداف.

وقام الباحثان (الآغا والديب، 2002) بدراسة بعنوان "دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم" استهدفت الدراسة تحديد المهام التي تتمثـل فـي دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم، وتقـويم مـدى ممارسـة المـشرف التربوي لمهام الإشراف التربوي من خلال آراء كـل مـن المعلمـين والمـدربين والمشرفين التربويين في محافظة غزة بفلسطين، شملت عينة الدراسة (45) مـشرفاً ومشرفة من مديرية شمال غزة، و(50) مديراً ومديرة من مديريـة غـزة، و(98) معلماً ومعلمة، وقام الباحثان بإعداد استبانة للتعرف على دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، من وجهة نظر كـل مـن المـشرفين التربـويين، والمديرين، والمعلمين حيث تم توجيه سؤال مفتوح إليهم، وهو: مـا المهـام الفنيـة للمشرف التربوي في كل من المجالات الآتية: التخطيط للدروس، المـادة العلميـة، طرق وأساليب التدريس، الزيارات الإشـرافية، العلاقـات الإنـسانية، التقـويم؟،

وأظهرت نتائج الدراسة أهمية دور المشرف التربوي في النهوض بالعملية التعليمية بجميع عناصرها، وأظهرت أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً بين رأي المشرف التربوي ورأي كل من المديرين والمعلمين وذلك في توضيح الدور المناط بالمشرف التربوي، ومدى القيام به وذلك لصالح المشرف التربوي، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رأي كل من المعلمين والمديرين في الاستجابة على بنود الاستبيان، كما أكدت على وجود اختلاف بين آراء كل من المشرفين التربويين، والمعلمين حول بعض مهام الإشراف التربوي، وذلك لصالح آراء المشرفين التربويين من حيث إكساب المعلمين مهارة تحليل المقررات الدراسة، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود قصور في بعض المهام الإشرافية بمدارس محافظات غزة بفلسطين حيث اعتمد الباحثان القصور بنسبة أقل من (70%).

وفي دراسة (الحسين، 2005) والتي جاءت بعنوان "تقويم معلم الفصل لمهام المشرف التّربوي في الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي بمملكة البحرين وإستراتيجية تطويرها" هدفت الدراسة إلى تقويم معلم الفصل للمهام الإشرافية التي يقوم بها المشرف التّربوي، و تكون مجتمع الدراسة، من جميع معلمي الفصل في مدارس مملكة البحرين للعام الدراسي 2003 / 2004م، وتم اختيار عينة عشوائية، عدد أفرادها (294)، معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك (40) مهمة اشرافية تمارس بدرجة متوسطة في حين ان هناك (5) مهمات اشرافية تمارس بدرجة كبيرة و (5) مهمات اشرافية تمارس بدرجة قليلة وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في المهام الاشرافية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في المهام الاشرافية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة اقل من (5) سنوات ،في حين لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية في المهام الاشرافية تعزى للمؤهل العلمي.

وفي دراسة (العنزي، 2001) والتي جاءت بعنوان "العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية" حيث هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، والتعرف على درجة

الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، والتعرف على العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية والرضا الوظيفي لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من (42) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، وقـد قـام بتوزيـع استبيان الرضا الوظيفي وآخر لتقويم الأداء، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أن درجة الأداء الوظيفي لدى مجتمع المجتمع الدراسة مرتفعـة بمتوسـط مقـداره (92.98) وكانت درجات الأداء الوظيفي للمديرات حيث كـان المتوسـط الحـسابي 94.78 للمديرين 91.34 للمديرات، كما بينت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطيـة دالـة إحصائية بين درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين والمـديرات ودرجـة رضـاهم الوظيفي سواء كان ذلك لأبعاد المقياس التسعة أو للدرجة الكلية.

وفي دراسة (الغشام، 2007) والتي جاءت بعنـوان " تقـويم أداء مـديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم بمنطقة الرياض التعليمية في ضـوء المهـام والصلاحيات المتاحة لهم. بينت الدراسة أن هناك صعوبات كثيرة تقلل من اسـتفادة المشرفين التربويين من أداء مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعلـيم بمنطقة الرياض من أهمها صعوبات تتعلق بعمل المشرف التربوي من حيث تكليفه بأعمال إدارية وبمتابعة قضايا المدارس والتحقيقات فيهـا وعـدم تفرغـه لعملـه الإشرافي الميداني وعدم إعطاء المشرفين التربويين دورات قـصيرة فـي العمـل الإداري المتعلق بأداء عملهم وكذلك عدم وجود مجلس للإشراف التربوي تناقش فيه قضايا المشرفين بشكل دوري.

وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة، كان أهمها ضرورة تحرير المـشرف التربوي من التكليف بالأعمال الإدارية ومتابعة القضايا في المدارس والتحقيق فيها، وإحداث قسم في إدارات الإشراف التربوي للتنظـيم والتنـسيق ومتابعـة الخطـط الإشرافية وقياس أثرها التربوي، كما أوصت الدراسة بـضرورة إحـداث مجـالس للإشراف التربوي وأخرى للمعلمين وثالثة للمديرين لمناقشة قضاياهم بـشكل دوري والرفع بها إلى مدير التعليم.

أما في دراسة (العتيبي، 2008) بعنوان تقـويم الأداء الـوظيفي للمـشرفة التربوية في ضوء كفايات الإشراف التربوي المعاصر- ولغايات اجراء الدراسة تـم تصميم استبانه في ضوء كفايات الإشراف التربوي المعاصر.وتناولـت الاسـتبانه أربعة محاولة :المحور الأول تضمن البيانات العامة اللازم توافرها عـن المـشرف التربوي في البطاقة المقترحة، المحور الثاني تناول كفايـات الإشـراف التربـوي المعاصر ونضمن ستة مجالات: كفايات الشخصية ،كفايات الاتصالات والعلاقـات الإنسانية: كفايات الإدارية كفايات القيادية، كفايات الفنية، كفايات النمو المهني .فـي حين تضمن المحور الثالث :الترميز المقترح لتحديد مـستوي الأداة .أمـا المحـور الرابع : فتضمن معلومات لتوثيق البطاقة .وقد تم تقـديم النمـوذج المقتـرح وفـق العناصر التي حصلت على أكبر تكرارات ونسب مئوية. كما تم تقـديم عـدد مـن التوصيات والمقترحات في مجال تقويم الأداء الوظيفي .

وفي دراسة (عبد ا ، 2009) والتي جاءت بعنوان " تقـويم أداء مـشرفي التربية الأساسية الإسلامية للمرحلة الثاوية في الجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات اللازمة لهم"، وقد تم بناء استبانة مكونة من (59) كفاية موزعة على خمسة مجالات هي: مجال كفاية التخطيط، مجال تنمية كفايات تنمية المعلمين مهنيا، مجال كفايـات كفايات الطلاب وحاجاتهم، مجال كفايات المناهج والكتب المدرسية، و مجال كفايات التقويم، وقد أظهرت نتائج تحليل الاستبانة أن هناك تدني في توافر الكفايات المهنية في أداء مشرفي التربية الإسلامية في جميع المجالات مـن وجهـة نظـر مـدراء الإشراف التربوي. كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالـة (0،05) في مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لهم تعزى لمتغير الجنس(ذكور – إناث) لصالح الذكور في ست كفايات. وكذلك وجود فـروق دالـة إحـصائياً عنـد مستوى الدلالة (0،05) في مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لهم تعزى لمتغيـر الخبرة الطويلة في كفاية واحدة ولذوي الخبرة القصيرة في كفايتين.

وفي دراسة (عيسان والعاني، 2010) والتي جاءت بعنوان "دور المـشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان" حيث هدفت الدراسة للكشف عن واقـع الممارسـات للإشـراف

التربوي في سلطنة عمان من خلال الأدوار التي يقوم بها ومعيقـات أدائهـا، وتـم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتكونت من خمـسة محـاور هـي: المبادئ الإشرافية، وخصائص الإشراف التربوي، واهتماماتـه والمـشكلات التـي تواجه الإشراف التربوي ومعيقات تطويره وقد طبقـت اداة الدراسـة علـى (70) مشرفا.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أقل المتوسطات الحسابية في اسـتجابات عينـة الدراسة سجلت في محوري المشكلات التي تواجه الإشـراف التربـوي ومعيقـات تطويره، في حين أن أعلى المتوسطات الحسابية سجلت لصالح محوري خـصائص الإشراف التربوي ومبادئه. كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسـة فـي محور مبادئ الإشراف التربوي، لصالح المشرفين التربـويين مـن ذوي المؤهـل العلمي فئة(أعلى من بكالوريوس). كما أظهرت نتائج الدراسة، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في محور اهتمامات المشرفين التربويين لصالح فئة عـدد سـنوات الخبرة في الإشراف(أكثر من 5 سنوات). أما في محـوري مـشكلات الإشـراف التربوي ومعيقات تطويره، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقـا ذات دلالـة إحصائية لصالح فئة المشرفين ذوي خبرة (5 سنوات فاقل). وبنـاء علـى نتـائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات والمقترحات.

وجاءت دراسة (الدوسري، 2010) بعنوان "مدى ممارسة المشرف التربـوي لدوره الإشرافي في المدارس الابتدائية الحكومية (بنين) بمدينـة الـدمام بالمنطقـة الشرقية بالمملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفايات اللازمـة للمشرف التربوي حتى يتمكن من أداء دوره في العملية التعليمية / التعليمية. وتحديد الأساليب الإشرافية التي ينبغي أن يمارسها المشرف التربوي حتى يؤدي دوره فـي توفير البيئة المناسبة للتعليم وتنمية المعلمين مهنياً. والتعرف على واقـع ممارسـة المشرفين التربويين لهذه الأساليب. وكذلك التعرف على تقييم كـل مـن المعلمـين والمديرين للأداء الإشرافي للمشرفين التربويين. و تم اختيار عينة عـشوائية مـن

معلمي مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية (بنين) في القطاع الشرقي بمدينة الـ دمام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بلغ عدد أفرادها (220) معلماً).

وقد واعتمدت الدراسة على استبانتين، تكونت الأولـى مـن (66) عبـارة اندرجت تحت خمسة محاور في حين تكونت الثانية من (23) عبارة اندرجت تحت ثلاثة محاور. وأظهرت النتائج حاجة المشرفين التربويين إلى تحسين ممارساتهم في مجالات العلاقات الإنسانية مع المعلمين والنمو المهني للمعلمين والتقويم، والأساليب الإشرافية.

الدراسات الأجنبية:

وأجرى ميليكي (Millcy, 2003) دراسة هدفت إلى تزويد الكليات بمعلومات عن أداء أعضاء الهيئة التدريسية؛ إذ تم سؤال (874) طالبًا من ثلاث جامعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد العادات المزعجة التي يلاحظها الطلاب على أداء أسـاتذتهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن عدم تنظيم عملية التدريس، والتحدث بسرعة أثناء الشرح، والاعتماد على أسلوب إلقاء المحاضرات، وتقديمها بصوت منخفض، وتدني درجـات الطلاب من العادات التي يمارسها أعضاء الهيئة التدريسية.

وفي ضوء هذه المجموعة من الدراسات السابقة يمكن إبداء بعض الملاحظات عليها، ومنها:

1- الاهتمام المتزايد بعملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
2- أن تؤكد على أهمية اشتراك رؤساء الأقسام والعمداء والطلبة في عمليـــــة التقيـيم لأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
3- أنها تركز على جوانب عدة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة فبحث بعضها في الأداء الوظيفي والتدريسي وعلى فاعلية عضو هيئة التدريس وكفاياتـه ومهامه ومهاراته في التدريس وأخرى ركزت على إعداد أدوات لتقييم الأداء.

4-لا تزال الحاجة قائمة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية عامة والأردنية خاصة حتى يتم تحديد مواطن القوة والضعف في أدائهم.

5-معظم الدراسات السابقة أجريت على طلبة الجامعات وقليل منهـا أجـري علـى رؤساء الأقسام مما يجعل للدراسة الحالية أهمية في تغطية النقص في هذا الجانب.

6-استفاد الباحث من مراجعته للدراسات السابقة في تكوين مفهوم واضح حول جوانب تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فـي الجامعـات كمـا كـان لمضمون هذه الدراسات أثر في بناء الأداة الخاصة بهذه الدراسة.

7-تتميز هذه الدراسة بأنها تتناول تقييم الأداء الوظيفي في ثمانية جامعـات أردنيـة رسمية محاولة التعرف إلى المتغيرات ذات الأثر لهذا المتغيـر الـرئيس، وهـي تختلف في مجتمعها وعينتها عن الدراسات السابقة، وفي تركيزها على أبعاد الأداء الوظيفي التالية: الأداء التعليمي، والبحث العلمـي، وخدمـة الجامعـة والمجتمـع والعلاقات معهما والسلوكيات.

واستعرضت دراسة ستيفن وديان (Stephen&Diane,2003)، أثر المهـام الإشرافية على السلوك الأدائي التّعليمي للمعلمين. حيث هدفت هذه الدراسـة، إلـى التّحقق في مدى تأثير المهام الإشرافية التي يقوم بها المشرف التّربوي على السلوك الأدائي التّعليمي للمعلمين خلال الدروس المعاد طرحها.وشملت عينة الدراسـة (8) من المعلمين الذين يقومون بتدريس أربعة من صفوف الأول الابتدائي، والتي تصل خبرتهم العملية في مجال التّعليم إلى ثلاث سنوات . وتم تقسيم المعلمين الثمانية إلى مجموعتين، وتولت كل مجموعة كتابة، وتنفيذ خطة درس مناسبة، وقام كـل معلـم بتدريس درس معين، ثُم قاموا بتدريس الدرس في كل صف من الصفوف الأربعـة، وتم تقديم تغذية راجعة إشرافية قبل كل درس، كما تم تحديد مابين اثنين، وأربع من المهام الإشرافية التي تُركز على التُغير في العملية التّعليمية اللازمة. وتم اسـتخدام عدة وسائل توثيقية، بما في ذلك تسجيل بالفيديو، والملاحظة المباشـرة المنتظمـة، ومقابلات مع المجموعة. وأشارت النّتائج الوصفية إلى أن (9) من بين (18) مهمة

الإشرافية تم تلبيتها وإنجازها، في حين أن (7)من بين الـ (9) المهـام الإشـرافية المنجزة تم إنجازها بعد الدروس المعاد طرحهـا، كمـا أظهـرت المقـابلات مـع المجموعة (أ) أن صيغة طرح الدرس، ثُم إعادة طرحه مرة أُخرى، تُعتبر مفـضلة؛ باعتبارها عاملاً جوهرياً لتحقيق النّجاح. في حين أن المجموعة (ب)، أشارت إلـى أن (2)، أو (3) من المهام الإشرافية، التي يركز عليها كل درس مـن الـدروس، كانت مساعدة .

وهدفت دراسة أجراها مارش (Marsh, 2001) إلى بيـان أهـداف تقـويم التـدريس الجامعي، والأبعاد المكونة لأدوات القياس الخاصة بتقويم الطلبة للمدرسين، وأظهرت الدراسة أربعة أهداف لتقويم الطلبة لفاعلية التدريس وهي:

أ. يشكل تغذية راجعة للمؤسسات التعليمية، مما يساعد على تحسين التعليم.

ب. قياس فاعلية التدريس لغايات اتخاذ القرار بشأن المدرس.

ج. تقديم معلومات جيدة للطلبة تساعدهم على اختيار المدرس والمساق المناسب لهم.

د. تقديم وصف لنتائج وعمليات التحليل التعليمي.

وأكد مارش أن تقويم الطلبة يمثل أسلوبًا دعائيًا لدى الطلبـة زيـادة علـى المجتمـع الخارجي عن الجامعة ومدى اهتمامها بطلبتها، مما يمثل جانبـًا مهماً مـن اهتمـام الجامعة بتلبية احتياجات الطلبة النفسية بحيث تساعدهم على اتخاذ القرار في تـسجيل المساق الذي يرونه مناسبًا، والمدرس المناسب من وجهة نظرهم، وهذا يساعد علـى زيادة ثقة الطلبة بأنفسهم وقدراتهم على تحسين التعليم في الجامعة.

قامت لو (Lowe, 2000) بدراسة بعنوان دراسة لتقويم معلمي المدارس الثانوية ببعض المدارس بجنوب كاليفورنيا كما يدركه معلمو المـدارس الثانويـة ومقومـو أداءاتهم استهدفت هذه الدراسة تقويم أداء معلمي بعض المدارس الثانويـة بـبعض المدارس المختارة بجنوب كاليفورنيا في المجالات التالية: صياغة الأهداف، تحليـل محتوى الدرس، الإجراءات التدريسية التي يتبعها المعلم لتحقيق هذه الأهداف، نتائج

عملية تدريسهم، وقد شملت عينة الدراسة (175) معلماً موزعين على (14) مدرسة ثانوية خاصة، و(8) مدارس ثانوية عامة، (41) مقوم لأداء هؤلاء المعلمين.

وقد صمم الباحث استبانتين إحداهما للمعلمين والأخرى للمقومين كما عرض الباحث (3) أسئلة مفتوحة لكل منهما لمعرفة مدى إدراكهم لواقع تقويم أداء المعلم في ضوء المجالات السابقة، وأشارت الدراسة إلى أن المعلمين ومقومي أداءاتهم قد ذكروا بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند إجراء تقويم المعلم وهذه الأمور هي: الملاحظات والزيارات الصفية لمديري المدارس، مدى ضبط المعلم للفصل أثناء سير الدرس، ضرورة تعزيز عناصر القوة في أداء المعلم.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وتوزيعا للعينة في ضوء متغيرات الدراسة(الجنس، التخصص الاكاديمي، والخبرة). كما تم وصف إجـراءات تنفيـذ الدراسة، ووصف كيفية تقييم صدق وثبات أداة الدراسة. وكذلك وصفا للمعالجـات الإحصائية التي تم إتباعها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في منطقة عرعر التعليمية والبـالغ عـددهم (923) مـنهم (448) معلـم و(475)معلمة أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية حسب الجنس، حيث تم توزيع (280) استبانة وبنسبة(30%) وتم استبعاد (8) اسـتبانات، لتصبح العينة مكونة من (272) فرداً وبنسبة (29%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجـنس، التخـصص الاكاديمي، والخبرة).

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ، التخصص، والخبرة

المتغير الجنس	الخبرة/ التخصص	1-5 سنوات	اكثر من5-10سنوات	اكثر من10سنوات	المجموع
ذكور	علمي	27	14	23	64
	أدبي	30	15	22	67
	المجموع	**57**	**29**	**45**	**131**
إناث	علمي	13	31	17	61
	أدبي	16	31	33	80
	المجموع	**29**	**62**	**50**	**141**

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (الجنس التخصص الاكاديمي، والخبرة) حيث يظهر الجدول أن عدد الذكور في العينة بلغ (131) وبنسبة (48%)، في حين بلغت نسبة الإناث (52%) وعددهن (141) أما الافراد ذوي التخصص العلمي فقد بلغ عددهم (125) فردا وبنسبة (46%)، أما التخصصات الادبية فقد بلغ عدد أفرادها (147) وبنسبة (54%).

2.3 أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة من خلال الإطلاع على الأدب النظري ومراجعته للدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ومنها دراسة الحسين (2005)، ودراسة الخصاونة وستراك (2001). وتكونت الأداة بصورتها الأولية من(4) مجالات، و (41) فقرة. وبعد عرض الأداة على المحكمين تكونت الأداة، بصورتها النهائية من(41) فقرة، توزعت على أربعة مجالات هي: مجال علاقة المشرف مع المعلمين (10) فقرات، ومجال تطوير المهارات (10) فقرات، ومجال الانضباط وتنفيذ المهام (10) فقرات، ومجال تقييم الخطة الإشرافية (11) فقرة، والملحق (ب) يبين استبانة الدراسة بصورتها النهائية، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وقد تكونت الأداة من قسمين، القسم الأول يتعلق بمعلومات حول المستجيبين، والقسم الثاني يتعلق بفقرات لتقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في منطقة عرعر التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية.

3.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، حيث تم توزيع الاستبانة على (9) محكمين من المختصين بموضوع الدراسة في الجامعات الأردنية، وتم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث تم التعديل والحذف على الفقرات التي اتفق عليها ما يزيد عن (80%) من المحكمين إذ تم تعديل صياغة الفقرات(9،20)، وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (41) فقرة، موزعة على اربعة مجالات هي: علاقة المشرف مع المعلمين، ومجال تطوير

المهارات، ومجال الانضباط وتنفيذ المهام تكون كل منها من (10) فقرات، اما مجال تقييم الخطة الاشرافية فتكون من (11) فقره ، أنظر ملحق (ج).

4.3 ثبات الأداة:

تم تقييم درجة ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (30) فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول (2) يبين نتائج الثبات حسب مجالات أداة الدراسة.

جدول (2)

معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل مجال من مجالات الدراسة

المجال	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة
علاقة المشرف مع المعلمين	0.89
تطوير المهارات	0.90
الانضباط وتنفيذ المهام	0.88
تقييم الخطة الإشرافية	0.92
الأداة ككل	0.97

يبين الجدول أن أداة الدراسة تتمتع بدراجات ثبات مقبولة لأغراض هذه الدراسة حيث بلغ معامل الثبات لأداة الإدراك ككل (0.97) في حين تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات الأداة (0.88- 0.92).

5.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

تم تنفيذ خطوات الدراسة على النحو التالي:

1- بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة (تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين) تم بناء أداة الدراسة، وتم تحكيمها.

2- تم أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المختصة لتطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة بالمملكة العربية السعودية.

3- ثم بعد ذلك تم التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة، ثم بعد ذلك تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة، وإدخال المعلومات إلى ذاكرة الحاسوب وتم الإجابة على أسئلة الدراسة. وقد تم استخدام المعيار التالي في الحكم عن درجة الفقرات:

أ- إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل من أو يساوي (2.33) تكون درجة الفقرة منخفضة.

ب- إذا كان الوسط الحسابي للفقرة محصور بين (2.34- 3.66) تكون درجة الفقرة متوسطة.

ج- إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من أو يساوي (3.67) تكون درجة الفقرة مرتفعة.

4- إستخراج النتائج و مناقشتها.

5- صياغة التوصيات.

6.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة وهي:

أولاً: الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى).

ثانياً: التخصص الاكاديمي وله مستويان هي (علمي، ادبي).

ثالثاً: الخبرة ولها ثلاثة مستويات (1- 5 سنوات، (أكثر من 5-10) سنوات، أكثر من 10سنوات).

المتغير التابع وهو: درجة تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في منطقة عرعر التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية

7.3 المعالجة الإحصائية:

1- للإجابة عن سـؤال الدراسـة الأول تـم اسـتخدام المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية.

2- للإجابة عن سؤال الدراسة الثـاني تـم اسـتخدام تحليـل التبـاين المتعـدد (MANOVA) .

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في منطقة عرعر التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية، وبعد أن تمت جميع الإجراءات سواء المتعلقة بإعداد أداة الدراسة أو التطبيق. تمت عملية تبويب البيانات وتحليلها، وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية مرتبة حسب الأسئلة.

1.4 عرض النتائج:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: " ما درجة تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية ؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة ولفقراتها، والجدول (3) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات أداة الدراسة.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
الانضباط وتنفيذ المهام	3.85	0.65	1	مرتفعة
تقييم الخطة الإشرافية	3.80	0.64	2	مرتفعة
علاقة المشرف مع المعلمين	3.77	0.67	3	مرتفعة
تطوير المهارات	3.74	0.70	4	مرتفعة
الأداة ككل	**3.79**	**0.62**	-	مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة تقييم اداء المشرفين التربـويين مـن وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليميـة قـد بلـغ (3.79) وبانحراف معياري (0.62) وتعتبر هذه الدرجة مرتفعة، وقد جاءت جميـع المجالات (علاقة المشرف مع المعلمين، تطوير المهارات، الانضباط وتنفيذ المهام، تقييم الخطة الإشرافية). بدرجة مرتفعة حيث احتل مجال الانضباط وتنفيـذ المهـام المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.65)، وفـي المرتبـة الثانية جاء مجال تقييم الخطة الإشرافية بوسط حسابي (3.80) وبانحراف معيـاري (0.64)، واحتل المرتبة الأخيرة مجال تطوير المهارات بمتوسط حـسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.70).

وفيما يلي عرض تفصيلي لدرجة تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية وهي كما يلي:

1- علاقة المشرف مع المعلمين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال علاقة المشرف مع المعلمين والجدول (4) يبين هذه النتائج.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال علاقة المشرف مع المعلمين

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يحرص المشرف على إقامة علاقات وديـة مـع المعلمـين والمديرين والمشرفين.	3.99	0.86	1	مرتفعة
9	يعامل المشرف المعلمين بنزاهة.	3.92	0.96	2	مرتفعة
34	يحرص المشرف على العمل التشاركي التعاوني في جميـع نشاطاته.	3.83	0.92	3	مرتفعة
23	يحرص المشرف على الإطلاع علـى خبـرات المـشرفين الآخرين.	3.80	0.72	4	مرتفعة
3	يخطط المشرف لتبادل الزيارات مع المعلمين.	3.79	1.03	5	مرتفعة
36	يساعد المشرف المعلمين على وضع خطط لمعالجة ضـعف طلابهم.	3.78	1.04	6	مرتفعة
6	يتداول المشرف مع زملائه المعلمين في مشكلاتهم.	3.77	1.04	7	مرتفعة
7	يساهم المشرف في حل مشكلات المعلمين.	3.76	1.07	8	مرتفعة
10	يتقبل المشرف النقد من المعلمـين والمـديرين والـزملاء والمشرفين.	3.64	1.08	9	متوسطة
25	يخطط المشرف مع المعلم لزيارته.	3.51	1.03	10	متوسطة
	المجال ككل " علاقة المشرف مع المعلمين "	3.77	**0.67**	-	مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال علاقة المشرف مع المعلمين بلـغ (3.77) وبانحراف معياري (0.67) وتعتبر هذه الدرجة مرتفعة وقد جاءت الفقـرة الرابعة والتي تنص " يحرص المشرف على إقامة علاقات وديـة مـع المعلمـين والمديرين والمشرفين." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التاسعة " يعامل المشرف المعلمين بنزاهة." بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معيـاري (0.96) وبدرجـة

مرتفعة وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الخامسة والعشرون " يخطط المشرف مع المعلم لزيارته." بمتوسط حسابي (3.51) وبـانحراف معيـاري (1.03) وبدرجـة متوسطة.

2- مجال تطوير المهارات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير المهارات والجدول (5) يبين هذه النتائج.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تطوير المهارات .

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يعزز المشرف مواقف المعلمين الإبداعية.	3.97	0.97	1	مرتفعة
16	يعتمد المشرف الإقناع والاتصال المفتوح في النقاش مـع المعلمين.	3.96	0.93	2	مرتفعة
12	يحرص المشرف على نموه المهني والأكاديمي.	3.89	0.89	3	مرتفعة
17	يزود المشرف المعلمين بمعلومات حديثة.	3.83	0.99	4	مرتفعة
30	يسعى المشرف لتنمية كفاياته الإشرافية.	3.82	0.85	5	مرتفعة
19	يتعرف المشرف على حاجات المعلمين الفنية والتربوية.	3.78	0.99	6	مرتفعة
13	ينوع المشرف في أساليبه الإشرافية.	3.76	1.00	7	مرتفعة
20	يشجع المشرف المعلمين على إجراء البحوث العلمية.	3.57	0.99	8	متوسطة
14	يقوم المشرف بتحليل المناهج والكتب المدرسية.	3.50	1.12	9	متوسطة
31	يقوم المشرف بإعطاء حصص أمام المعلمين.	3.38	1.33	10	متوسطة
-	المجال ككل " تطوير المهارات"	3.74	0.70	-	مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال تطوير المهارات بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.70) وتعتبر هذه الدرجة مرتفعة، وقد احتلت الفقرة الثامنة عشر والتي تنص على " يعزز المشرف مواقف المعلمين الإبداعية " المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة السادسة عشر " يعتمد المشرف الإقناع والاتصال المفتوح في النقاش مع المعلمين " بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الواحدة والثلاثون " يقوم المشرف بإعطاء حصص أمام المعلمين. "بمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة.

3- مجال الانضباط وتنفيذ المهام:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الانضباط وتنفيذ المهام، حيث جاء الوسط الحسابي للمجال بشكل عام (3.85) وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت جميع الفقرات لهذا المجال بدرجة مرتفعة والجدول (6) يبين هذه النتائج.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الانضباط وتنفيذ المهام.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	يشجع المشرف التربوي تعلم مهـارات وتقنيـات جديدة.	4.06	0.79	1	مرتفعة
2	يقدم المشرف التربوي اقتراحات لتحسين العمليات في العمل.	3.99	0.76	2	مرتفعة
22	يساعد المشرف التربوي في جعل الآخرين أكثـر إنتاجية.	3.97	0.92	3	مرتفعة
5	يقوم المشرف التربوي بإنجاز الأعمال الموكلة إليه في حينها دون تأخير.	3.88	0.91	4	مرتفعة
39	يزودنا المشرف بمجريات الاجتماعات التي تتعلـق بنا كمعلمين.	3.83	1.00	5	مرتفعة
11	يمتلك المشرف المقدرة على التخطيط بنجاح للعمل وإنجازه بشكل جيد.	3.81	0.99	6	مرتفعة
26	يواظب المشرف التربوي على أوقـات الحـضور والانصراف أثناء الجلسات الإشرافية.	3.80	0.94	7	مرتفعة
28	لدى المشرف التربوي المهارة في تنفيـذ الأوامـر والتعليمات بكل دقة.	3.80	1.02	7	مرتفعة
27	لدى المشرف التربوي المهارة والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاته الخاطئة.	3.71	1.02	9	مرتفعة
29	يقوم المشرف بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيـد بالقواعد وتنظيمات العمل.	3.70	0.91	10	مرتفعة
	المجال ككل " الانضباط وتنفيذ المهام "	3.85	0.65	-	مرتفعة

كذلك، يبين الجدول أن الفقرة الرابعة والعشرون " يشجع المشرف التربوي تعلم مهارات وتقنيات جديدة. " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف

معياري (0.79)، و في المرتبة الثانية جاءت الفقرة الثانية " يقدم المشرف التربوي اقتراحات لتحسين العمليات في العمل." بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.76) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التاسعة والعـشرون " يقـوم المـشرف بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل. " بمتوسـط حـسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.65).

4- مجال تقييم الخطة الإشرافية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الخطة الإشرافية والجدول (7) يبين هذه النتائج.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تقييم الخطة الإشرافية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تحقق الخطة الإشرافية الهدف الأساسي مـن العمليـة الإشرافية.	4.12	0.95	1	مرتفعة
35	تساعد الخطة الإشرافية كل من المشرف والمعلم علـى الالتزام بالمعـايير والمتطلبـات الأساسـية للعمليـة التعليمية.	3.85	0.86	2	مرتفعة
40	تساعد الخطة الإشرافية في الكشف عن مـدى تحقـق الأهداف التي استخدمت من أجلها.	3.83	0.87	3	مرتفعة
37	تستخدم الخطة الإشرافية الوسائل والأساليب المناسـبة لتحقيق أهدافها.	3.82	0.86	4	مرتفعة
15	يضع المشرف خطة إشرافية.	3.82	0.93	4	مرتفعة
33	تراعي الخطة الإشرافية المعايير والمتطلبات الأساسية للعملية التعليمية.	3.76	0.89	6	مرتفعة
32	يحرص المشرف على تقويم خططه الإشرافية.	3.75	0.88	7	مرتفعة
41	يستخدم المشرف العديد من الطـرق لتطبيـق خطتـه الإشرافية.	3.73	0.87	8	مرتفعة
38	تتسم الخطة الإشرافية بإمكانية التنفيذ في جميع الحالات والظروف.	3.72	0.93	9	مرتفعة
21	تلائم الخطة الإشرافية النـشاطات وظـروف الفئـات المطبقة عليها.	3.71	0.94	10	مرتفعة
8	تلائم الخطة الإشرافية جميع الفئات المستخدمة لأجلها.	3.68	0.88	11	مرتفعة
	المجال ككل " تقييم الخطة الإشرافية "	3.80	0.64	-	مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال تقييم الخطة الإشرافية بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.64) وتعتبر هذه الدرجة مرتفعة، وقد جاءت جميع فقـرات

هذا المجال بدرجة مرتفعة، وقد احتلت الفقرة الأولى " تحقـق الخطـة الإشـرافية الهدف الأساسي من العملية الإشرافية "المرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.95) وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة الخامسة والثلاثـون " تساعد الخطة الإشرافية كل من المشرف والمعلم على الالتزام بالمعايير والمتطلبات الأساسية للعملية التعليمية. " بمتوسـط حـسابي (3.85) و وبـانحراف معيـاري (0.86)، أما الفقرة الثامنة فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة في هذا المجال والتي تـنص على " تلائم الخطة الإشرافية جميع الفئات المستخدمة لأجلها." بمتوسـط حـسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.88).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة تقييم اداء المشرفين التربويين مـن وجهـة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية تعـزى لمتغيـرات الجنس و الخبره والتخـصص الاكـاديمي؟" فقـد تـم اسـتخدام تحليـل التبـاين المتعدد(MANOVA) على اعتبار إن مجالات تقيـيم اداء المـشرفين التربـويين (علاقة المشرف مع المعلمين ، تطوير المهارات ، الانضباط وتنفيذ المهـام، تقيـيم الخطة الإشرافية) متغير تابع والجنس (ذكر، أنثى) الخبرة (1-5 سـنوات ، اكثـر من5-10سنوات، اكثر من10سنوات) والتخصص الاكاديمي (علمي، ادبي) متغيرات مستقلة. ويبين الجدول (9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تقييم اداء المشرفين التربويين حسب فئات متغيرات الجنس والخبـرة و التخـصص الاكاديمي.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تقييم اداء المشرفين التربويين حسب فئات متغيرات الجنس والخبرة و التخصص الاكاديمي.

المجال	الجنس	التخصص	الخبرة: 1-5 سنوات المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اكثر من5-10سنوات المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اكثر من10سنوات المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقة المشرف مع المعلمين	ذكور	علمي	3.78	0.62	3.83	0.59	3.63	0.74
		أدبي	3.82	0.74	3.77	0.67	3.9	0.72
	إناث	علمي	3.92	0.48	3.67	0.65	3.61	0.49
		أدبي	4.07	0.34	3.80	0.64	3.71	0.89
تطوير المهارات	ذكور	علمي	3.77	0.67	3.84	0.47	3.45	0.9
		أدبي	3.62	0.74	3.59	0.91	3.95	0.64
	إناث	علمي	3.9	0.48	3.75	0.59	3.62	0.62
		أدبي	4.14	0.36	3.80	0.64	3.70	0.88
الانضباط وتنفيذ المهام	ذكور	علمي	3.89	0.6	3.93	0.49	3.71	0.74
		أدبي	3.70	0.72	3.87	0.8	4.10	0.56
	إناث	علمي	3.88	0.55	3.79	0.55	3.86	0.55
		أدبي	4.08	0.45	3.92	0.63	3.77	0.88
تقييم الخطة الإشرافية	ذكور	علمي	3.80	0.53	4.13	0.37	3.56	0.66
		أدبي	3.67	0.66	3.81	0.66	4.08	0.53
	إناث	علمي	3.87	0.52	3.67	0.70	3.78	0.52
		أدبي	4.09	0.38	3.84	0.59	3.68	0.85

يبين الجدول أن المعلمات ذوات التخصصات الادبية وبخبرة (1-5 سنوات) أظهروا درجة أعلى في تقييم أداء المشرفين التربويين في مجالي (علاقة المشرف مع المعلمين، تطوير المهارات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (4.07، و 4.14) وبانحراف معياري (0.34، و 0.36) على الترتيب، أما مجال الدراسة الثالث (الانضباط وتنفيذ المهام) فقد حصل المعلمين ذوي التخصصات الادبية وبخبرة أكثر من 10 سنوات على اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.56) وفي المجال الرابع (تقييم الخطة الاشرافية) فقد حصل المعلمين ذوي التخصصات العلمية وبخبرة (أكثر من 5سنوات – 10) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.37).

وللكشف عن مصدر الفروق في المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والجدول (9) يبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية باختلاف الجنس أو الخبرة أو التخصص الاكاديمي أو تفاعل الجنس مع الخبرة أو تفاعل الجنس مع التخصص الاكاديمي وكذلك تفاعل الخبرة مع التخصص الاكاديمي.

جدول (9)

نتائج تحليل التباين المتعدد لمتوسط مجموع أداء أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الجنس، الخبرة والتخصص الاكاديمي

المتغير	**الاختبار**	**قيمة الاختبار**	**قيمة ف**	**درجات الحرية**	**مستوى الدلالة**
الجنس	هوتللنج	0.03	1.93	4	**0.105**
الخبرة	ويلكس	0.95	1.70	8	**0.95**
التخصص الاكاديمي	هوتللنج	0.009	0.56	4	**0.69**
الجنس * الخبرة	ويلكس	0.96	1.42	8	**0.18**
الجنس * التخصص الاكاديمي	ويلكس	0.99	0.119	4	**0.98**
الخبرة* التخصص الاكاديمي	ويلكس	0.97	0.97	8	**0.45**
الجنس * الخبرة* التخصص الاكاديمي	ويلكس	0.92	2.1	8	**0.005***

*دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

كذلك، يبين الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية تعزى لتفاعل متغيرات الدراسة الجنس مع الخبرة والتخصص الاكاديمي حيث بلغت قيمة اختبار ويلكس (0.92) وكانت قيمة (ف) المناظرة لها (2.1) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ولتحديد في أي من المتغيرات التابعة كان هناك أثر لهذا التفاعل تم إجـراء تحليل التباين. والجدول (10) يبين هذه النتائج.

جدول (10)

نتائج تحليل التباين للفروق بين متوسطات أداء أفراد

العينة على مجالات الدراسة حسب تفاعل الجنس والخبرة

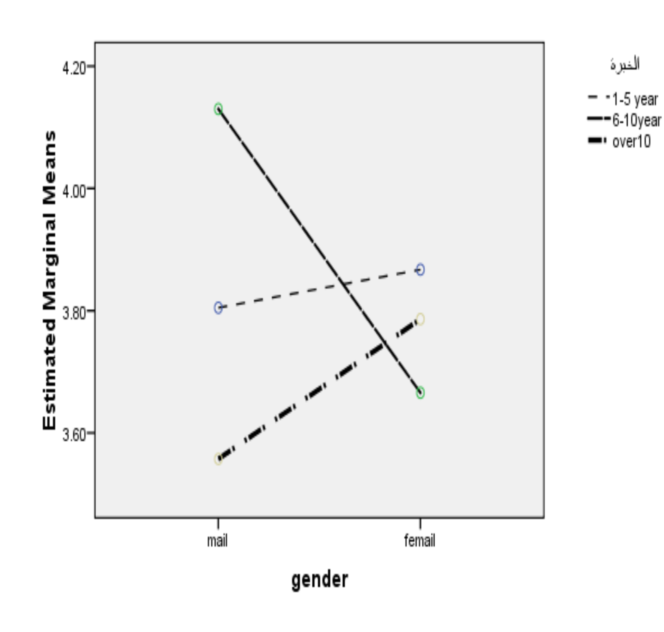
والتخصص الاكاديمي

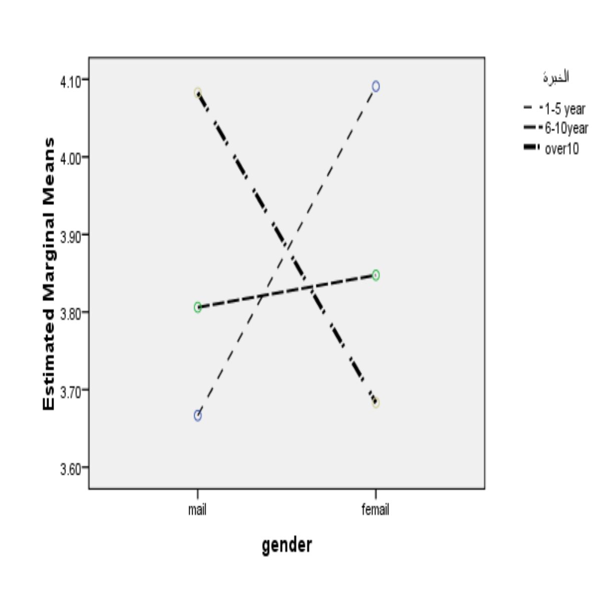
المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
علاقة المشرف مع المعلمين	0.407	2	0.204	0.45	0.64
تطوير المهارات	2.14	2	1.07	2.19	0.114
الانضباط وتنفيذ المهام	2.41	2	1.21	2.79	0.063
تقييم الخطة الإشرافية	4.071	2	2.04	5.19	*0.006

*دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مجال تقييم الخطة الأشرافية تعزى للتفاعل الثلاثي لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والتخصص الاكاديمي) حيث بلغت قيمة (ف) (5.19) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين لم تظهر هناك فروق ذات دلالة احصائية في مجالات الدراسة (علاقة المشرف مع المعلمين، تطوير المهارات، الانضباط وتنفيذ المهام).

ولتحديد مصدر الفروق تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يبين النتائج، حيث تعزى الفروق لصالح الذكور ذوي التخصصات العلمية وبخبرة(أكثر من 5سنوات – 10) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.37)، كما تبين الأشكال التالية نتائج تفاعل الجنس مع الخبرة والتخصص الاكاديمي في مجال الدراسة الرابع (تقييم الخطة الأشرافية).





الشكل (1)

تفاعل الجنس والخبرة والتخصص الاكاديمي على مجال تقييم الخطة الاشرافية

يبين الشكل وجود تفاعل الجنس والخبرة والتخصص الاكاديمي على مجال تقييم الخطة الاشرافية حيث أن الذكور ذوي الخبرة (أكثر من 5سنوات – 10) وبتخصص علمي قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي في حين أن الذكور ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وبتخصص علمي قد حصلوا على أقل متوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري (0.66)

2.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة وتم تلخيصها بشكل متسق مع الأسئلة التي تم طرحها على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية ؟ فقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسط الحسابي

لدرجة تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميه في منطقه عرعر التعليمية قد جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الحسين 2005) في ان درجة ممارسة المشرف التربوي للمهام كان متوسطا

وقد جاءت جميع المجالات(علاقة المشرف مع المعلمين، تطوير المهارات، الانضباط وتنفيذ المهام، تقييم الخطة الإشرافية) بدرجة مرتفعة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة (الحسين، 2005) في أن مجال تقويم المشرف للمعلم جاء مرتفعا وتختلف ايضا مع الدراسة في ان مجال التخطيط والمتابعة ومجال النمو الشخصي والتطوير المهني جاءت بدرجة متوسطة. كما تتفق مع دراسة (الدوسري، 2010) ودراسة (العتيبي، 2008) ودراسة (الأغا والديب، 2002) في ان مهام المشرف التربوي تتمثل في التخطيط للدروس، العلاقات الإنسانية، التقويم، والنمو المهني.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء اهتمامات وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بعملية التقييم الاداء الوظيفي بشكل عام، وتقييم الأداء الوظيفي الموجه إلى المشرف التربوي بشكل خاص، إذ تعول الوزارة على عمليات التقييم في إن تلعب دوراً كبيراً في متابعة التطورات التربوية ووضع الخطط والبرامج المناسبة، كما إن وزارة التربية والتعليم بدأت منذ فترة بتطوير اداء المشرف التربوي من خلال الدورات والمنح للدراسات العليا بالإضافة الى الحوافز المادية، والذي ساهم في تطوير قدرات ومهارات المشرفين التربويين.

إن من أولى مهمات المدرسة على الإطلاق هي الاهتمام بالتدريس والمساعدة على نمو الطلبة، لذا فإن جميع العمليات التربوية والتي تتم في المؤسسات التربوية موجهة لتحقيق هذا الهدف لذا جاء تقدير معلمي المدارس لمجال الانضباط وتنفيذ المهام من حيث تقييم الاداء الوظيفي في المرتبة الأولى، وجل عمليات الانضباط وتنفيذ المهام في هذا المجال تهدف إلى تنمية القدرات والكفايات وانجاز المهام الموكلة اليه و تقديم المساندة للمعلمين في المدارس للقيام بدورهم في عملية التدريس وبالصورة المثلى، لذا جاء تقديرهم للفقرة "يشجع المشرف التربوي تعلم مهارات

وتقنيات جديدة."، في المرتبة الأولى، وكذلك الفقرة الثانية والتي دلت على اهتمام المشرف التربوي بتقديم اقتراحات لتحسين العمليات في العمل، لذا فقد وفرت وزارة التربية والتعليم برنامج تدريب إداري لتوظيف الحاسوب في المدرسة، لذا فيجب على كل مشرف تربوي ومدير مدرسة ومعلم فيها أن يجتاز الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)، فضلاً عن الدورات المتخصصة في مجال استخدام الحاسوب.

كما جاء تقديرهم لتقييم الخطة الاشرافية بدرجة مرتفعة. والذي ركز في مجمله على الخطة الاشرافية وتطبيقها وملائمتها للظروف والفئات المطبقة عليها،إذ ان عمل المشرف التربوي يستند في الاساس الى عمليات التخطيط المختلفة، فالتخطيط للمشرف التربوي يمثل الوسيلة التنظيمية لمواجهة مشكلات التعليم وتوفير الخدمات التعليمية المناسبة للتلاميذ وإشباع حاجات المعلمين ومساعدتهم في حل مشكلات التعليم وهذا نتيجة التأهيل العلمي والتدريب العملي الذي حصل علية المشرفين التربويين والذي انعكس على مقدرتهم في وضع الخطط المتميزة والقابلة للتحقيق ضمن الفترة الزمنية المحددة، حيث جاءت الفقرة التي تنص على ان تحقق الخطة الاشرافية الهدف الاساسي من العملية الاشرافية بالمرتبة الأولى، تلتها الفقرة التي تنص على أن تساعد الخطة الإشرافية كل من المشرف والمعلم على الالتزام بالمعايير والمتطلبات الأساسية للعملية التعليمية ويمكن تفسير ذلك في ضوء تركيز وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على ضرورة وضع خطط لتنفيذ المهام وان تكون هذه الخطط ذات طابع عملي واقعي تناسب متطلبات الميدان، وخاصة ان وزارة التربية والتعليم تركز على إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وهذا يتفق مع التوجهات العالمية من حيث وضع خطط عملية قابلة للتطبيق العملي .

لقد جاء في المرتبة الأخيرة مجال تطوير المهارات، وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك الى بعد منطقة عرعر التعليمية عن مراكز الخدمات وصنع القرار، حيث تبعد حوالى (1100) كم عن العاصمة الرياض ونتيجة لذلك قد يواجه المشرفين التربويين مشكلة في نقل المعلمين والمشرفين الى المراكز الخدمية الخاصة بتأهيل التربوي للبعد الجغرافي ولصعوبة التنقل الامر الذي اثر في هذا المجال وهذا لا يعني ان المستوى المرتفع الذي وصل الية قد يؤثر على الاداء العام للمشرفين

التربويين المرتفع اصلا، وهذا ما اكدته بعض فقرات هذا المجال التي تحدثت عن دور المشرف في مساعدة المعلمين على التطوير مهاراتهم وإنتاج البحوث وهذا الدور غير مقتصر على المشرف التربوي لوحدة حيث تلعب الادارة المدرسية دورا في ذلك وكذلك مساعدة المعلمين لبعضهم البعض ودور القيادات العليا في المراكز التعليمية وقد حصلت الفقرة التي تنص على اهتمام المشرف التربوي بالأفكار الابداعية للمعلم على المرتبة الاولى، والتي تقع في صميم عمل المشرف التربوي، وكذلك احتلت الفقرة التي تنص على اعتماد الاتصال المفتوح في التواصل مع المعلم على المرتبة الثانية والتي تعتبر من بديهيات الاشراف التربوي وخصائص المشرف الايجابي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل هناك فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة $((\alpha \leq 0.05))$ فـي درجـة تقيـيم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكوميـه فـي منطقـه عرعر التعليمية تعزى لمتغيرات الجنس و الخبره والتخـصص الاكـاديمي؟ فقـد أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم أداء المـشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين تعزى لتفاعل متغيرات الجنس والخبرة والتخصص الأكاديمي، ولصالح الذكور ذوي التخصصات العلمية وبخبرة(أكثر من 5سـنوات – 10) في مجال تقييم الخطة الاشرافية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء ان المعلمين في هذه الفترة قـد اكتـسبوا الخبـرة الكافية وان التغذية الراجعة التي قدمها لهم المشرف التربوي اثناء الزيارات الميدانية قد ساهمت في بناء هذه الخبرة الجيدة من خلال التخطيط الجيد للعملية الاشـرافية، كما ان التخصصات العلمية تعطي أهمية للتخطيط المسبق وطويل الأمد، أكثر منها في التخصصات الادبية وذلك يعزى الى ان التخطيط في المواد العلمية يكون اكثـر وضوحا منه في المواد الادبية لدى المشرفين والمعلمين لخصوصية هذه المواد التي تتسم بالوضوح والعلمية والمعلومات المباشرة والحقائق العلمية التي تبحثها لذا فمن السهل التخطيط لها ويمكن تنفيذها وتقويمها بطرق اكثر سهولة ويـسر، كمـا أن التخطيط لهذه المواد يساهم في توفير الخدمات التعليمية والأنشطة المرافقة ويحتـاج

الى تجهيزات خاصة في المختبرات والمشاغل، كما ان الذكور يركزون على التطبيق العملي للمعارف والأنشطة الواردة في المنهاج المدرسي اكثر من تركيزهم على محتوى المنهاج النظري مقارنة مع الاناث الاتي يركزن على اكمال محتوى المنهاج النظري والانتهاء منه بحرفيته دون تركيز على التطبيق العملي لهذه المعارف

وأظهرت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تقييم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في منطقة عرعر التعليمية باختلاف الجنس أو الخبرة أو التخصص الاكاديمي أو تفاعل الجنس مع الخبرة أو تفاعل الجنس مع التخصص الاكاديمي وكذلك تفاعل الخبرة مع التخصص الاكاديمي.

أن السبب في عدم ظهور هذه الفروق مرده إلى تشابه البيئات الاجتماعية والتعليمية للمعلمين في منطقة عرعر التعليمية، كما انهم يتعرضون لنفس البرامج التدريبية التي انعكست على اكتسابهم لنفس الخبرات والتأهيل والذي أعطي درجة غير دالة على تقييمهم لأداء المشرفين .

وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع دراسة (ستراك والخصاونة، 2001) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقويم اداء المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في الاردن تعزى للجنس، ومع دراسة (الحسين، 2005) في انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات الرئيسية للدراسة تعزى للمؤهل العلمي .

واختلفت مع دراسة (الحسين، 2005) في وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجالات الدراسة الرئيسية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وكذلك دراسة (محمد، 2001) في وجود فروق ذات دلالة احصائية في المهام الفنية للمشرف التربوي تعزى لصالح الإناث، ودراسة (عبدا ، 2009) في وجود فروق ذات دلالة احصائية في توافر الكفايات المهنية تعزى للجنس .

3.4 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالآتي:

1. دعوة وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى إعداد برنامج تدريب إداري موجه للمشرفين التربويين في مجال تطوير المهارات للمشرف التربوي.
2. تطوير أساليب الإشراف التربوي، وتبني طرق ونماذج حديثة لمساعدة المعلمين على التنمية المهنية الموجهة والذاتية.
3. وضع خطط اشرافية محددة وواضحة الاهداف ومناقشتها مع المعلمين خاصة المعلمين ذوي التخصصات الادبية.
4. إجراء دراسة للكشف عن تقييم الاداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الادارية في المناطق التعليمية.
5. اجراء دراسة عن مستوى الاداء الوظيفي للمشرفين التربويين والانماط القيادية التي يمارسونها.

المراجع

أ. المراجع العربية:

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، (1999). **لسان العـرب**، الطبعة الثالثـة، بيروت، لبنان، دار إحياء التراث العربي.

أبو شيخه، نادر أحمد، (2005)، "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقيـيم أدائهـم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفيـة"، **مجلـة الإدارة العامـة**، م(45)، ع(4)، ص ص639-708.

بابطين، عبد العزيز بن عبد الوهاب، (2004)، **اتجاهـات حديثـة فـي الإشـراف التربوي**، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.

برنوطي، سعاد نايف، (2007) ،" **إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)** "،الاردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة .

بلوط، حسن، (2002)، "**إدارة الموارد البشرية من منظـور إسـتراتيجي**"،لبنـان، بيروت: دار النهضة العربية.

حسن، راوية (2005). **مدخل استراتيجي لتخطـيط وتنميـة المـوارد البـشرية.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسونه، فيصل، (2008)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار أسامه للنـشر والتوزيـع، عمان، الأردن.

الحسين، زكريا، (2005)، **تقويم معلم الفصل لمهام المشرف التّربوي في الحلقـة الأولى من التّعليم الأساسي بمملكة البحرين واستراتيجية تطويرها**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، البحرين.

حنفي، عبد الغفار، (2007)، "**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البـشرية**"مـصر، القاهرة ،الدار الجامعية.

الخزامى، عبد الحكيم. (1999). **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، القاهرة: مكتبة ابن سينا. العميان، محمود سلمان (2004). **السلوك التنظيمي فـي منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

درة، عبد الباري إبراهيم، (2003)، "**تكنولوجيا الأداء البـشري فـي المنظّمـات**"، القاهرة، منشورات المنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

درة، عبد الباري إبراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم، (2008)، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردني، ط1.

الدوسري، عادل، (2010)، **مدى ممارسة المشرف التربوي لدوره الإشرافي فـي المدارس الابتدائية الحكومية (بنين) بمدينـة الـدمام بالمنطقـة الـشرقية بالمملكة العربية السعودية**، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.

الربيق، محمد بن إبراهيم محمد، (2004)، "**العوامل المـؤثرة فـي فاعليـة الأداء للقيادات الأمنية**"، المملكة العربية السعودية، الرياض، أكاديمية الأمير نـايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الزايدي، مها محمد، (2002)، **تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية دراسة تطبيقية،** الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

زهير ثابت، (001)، "**كيف تقيم أداء الشركات والعـاملين**"، دار قبـاء للطباعـة والّنشر والتوزيع، القاهرة

زويلف،حسن،مهدي،(2003)،" **إدارة الأفراد**"، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد؛ والصالح، عادل حرحوش، (2002)، **إدارة الموارد البـشرية: مدخل استراتيجي،** عالم الكتب الحديث، عمان.

سالم، أحمد حسن، (2003)، **تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري، دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية في كلاً من مدينة عدن ومدينة أبين،** رسالة ماجستير غير منشورة، متوفر عبر الموقع: www.yemen-nic.info.

ستراك، رياض، (2004)، **دراسات في الإدارة التربوية،** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السعود، راتب، (2007)، **الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه،** ط2، دار طارق للنشر للخدمات المكتبية، عمان، الأردن.

الشاويش، مصطفى نجيب، (2005)، "**إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"،** دار الشروق، عمان.

الصيرفي، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي،** الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد، (2007)، **إدارة الموارد البشرية،** دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

الطائي، يوسف الحسين، (2006)، " **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**"، الاردن، عمان، مؤسسة الوراق.

عبد ا ، محمد (2002). اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظم تقييم الأداء، **مجلة جامعة الملك سعود،** العلوم الإدارية عدد (1)، مجلد 14.

عبد ا ، محمد، (2009)، **تقويم أداء مشرفي التربية الأساسية الإسلامية للمرحلة الثاوية في الجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات اللازمة لهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

العتيبي، هيفاء، (2008)، **تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية في ضوء كفايات الإشراف التربوي المعاصر،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

العطوي، عوده، (2007)، "**أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

عقيلي، عمر، (2008)، "**تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة** "، الأردن، عمان: دار زهران للنشر.

عليمات، صالح ناصر، (2007)، **العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية،** دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنزي، عطا ا ، (2001)، **العلاقة** بين **درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

عيسان، صالحة عبد ا ؛ والعاني، وجيهة ثابت، (2010)، دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان، **مجلة رسالة الخليج العربي،** العدد 106.

الغشام، يوسف، (2007) "**دراسة علمية تقيم أداء الإشراف التربوي بتعليم الرياض تدرس الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض «بنين»**، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الكبيسي، عامر خضير، (2005)، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية،** منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

ماهر، أحمد، (2007). **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمد، فتحي عبد الرسول، (2008)، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية،** الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المصري، د.احمد محمد، (2007) ، **الإدارة الحديثة، الاتصالات - المعلومات – القرارات،** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

مصطفى، احمد سيد، (2008) ، "**إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**"،مصر، القاهرة، الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى.

النايف، محمد يوسف، (1990)، **تقييم معلم الصف للمهام الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي في إقليم الشمال بالمملكة الأردنيـة الهاشـمية،** رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

نصر ا ، حنا، (2001)، **الإدارة العامة،** الصفدي للنشر، عمان.

الهيتي، خالد، (2005)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، ط1، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية:

Beardwell, I. & Holden , L. (2005), **Human Resource Management**, Pearson education , 3th edition.

Bohlander, George & Snell, Scott, (2007), **Managing Human Resources**, 14th ed., Presententation by: Charlie Cook, Thomson/South- western.

Cenzo,D,A, And S. Robbibs.(1996)" **Human Resources, Management",**John Wiley And Sons Inc,pp.319-327

Ivancevich J. M. (1995) "**Human Resources, Management",** Irwin.

Marsh, H. W. (2001). Students' evaluations of university teaching: Research findings, methodological issues, and directions for future research. **International Journal of Educational Research**, Vol.19, p. 441-447

Millcy, W. M. (2003). What You Don't Know Can Hurt You Students' Perceptions of Professors' Annoying Teaching Habits ،**College Students Journal**, Vol. (37), No. (3), P. .455-447

Moorhead, G. Griffen , R. W. (1995**) Organizational Behavior Boston: Houghton Mifflin Company**

Rao ,T. V., (2004), **Performance management and appraisal systems** ,Response books, New Delhi ,1rst edition.

Rue, L.W. & Byars. L.L., (2005), **Management-skills and Applications**, McGraw Hill, USA, 11th edition.

Schalder, R.S.(1995)" **Managing Human Resources**".5th ed.West Publishing Company.

Wilson ,J.P., (2005) , **Human Resource Development**, 2nd edition Kogan Page Limited , London.

الملحق (أ)

استبانة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

استبانه آراء الخبراء والمحكمين

الأستاذ الدكتور الفاضل.................................المحترم

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

لغايات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ستقوم الباحثـة بتصميم استبانه بحثها الموسوم بـ "**تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربـويين فـي منطقة عرعر التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية**".

وللوقوف على صدق هذه الأداة وتحقيق ما أعدت لأجله..... تضعها الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة الاستطلاعية لتحكيمها، نظراً لما تتمتعون به مـن خبـرة علمية وعملية، وذلك بتقرير مدى انتماء فقراتها وملاءمتها للمضمون مـن حيـث الصياغة اللغوية وصلاحية المجال والفقرات المنسوبة إليه، آملةً تقديم ملاحظـاتكم سواء أكانت بالتعديل أم بالإضافة أو الحذف.

مع وافر الشكر والتقدير لتعاونكم الصادق

الباحثة

هديل غدير العنزي

استبانه الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة بدراسة بعنوان: "**تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في منطقة عرعر التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية**" كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية. راجية التكرم بالإجابة عن الأسئلة بدقة، علماً بأن الإجابات الواردة إلينا من طرفكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرةً لكم جهودكم وصدقكم وصراحتكم في الإجابة عن أسئلة الاستبانة.

الطالبة: هديل غدير العنزي

الرجاء وضع علامة ☑ أمام المربع المناسب، والذي يتفق ورأيك:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

النوع الاجتماعي: ▢ ذكر ▢ أنثى

مستوى المدرسة: ▢ ابتدائي ▢ متوسط ▢ ثانوي

المؤهل العلمي: ▢ دبلوم متوسط ▢ بكالوريوس ▢ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: ▢ 1-5 سنوات ▢ 5-10 سنوات ▢ 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني:

الرقم	العبارة	انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	علاقة المشرف مع المعلمين:							
1.	يحرص المشرف على العمل التشاركي التعاوني في جميع نشاطاته.							
2.	يحرص المشرف على الإطلاع على خبرات المشرفين الآخرين.							
3.	يخطط المشرف لتبادل الزيارات مع المعلمين.							
4.	يحرص المشرف على إقامة علاقات ودية مع المعلمين والمديرين والمشرفين.							
5.	يخطط المشرف مع المعلم لزيارته.							
6.	يتداول المشرف مع زملائه المعلمين في مشكلاتهم.							
7.	يساهم المشرف في حل مشكلات المعلمين.							
8.	يساعد المشرف المعلمين على وضع خطط لمعالجة ضعف طلابهم.							
9.	يجب المشرف التربوي أن أتعامل مع أعضاء مجموعة عمله كأصدقاء جيدين							
10.	يتقبل المشرف النقد من المعلمين والمديرين والزملاء والمشرفين.							
	تطوير المهارات:							
11.	يسعى المشرف لتنمية كفاياته الإشرافية.							

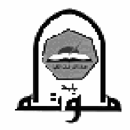
الرقم	العبارة	انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
.12	يحرص المشرف على نموه المهني والأكاديمي.							
.13	ينوع المشرف في أساليبه الإشرافية.							
.14	يقوم المشرف بتحليل المناهج والكتب المدرسية.							
.15	يقوم المشرف بإعطاء حصص أمام المعلمين.							
.16	يعتمد المشرف الإقناع والاتصال المفتوح في النقاش مع المعلمين.							
.17	يزود المشرف المعلمين بمعلومات حديثة.							
.18	يعزز المشرف مواقف المعلمين الإبداعية.							
.19	يتعرف المشرف على حاجات المعلمين الفنية والتربوية.							
.20	يقدم المشرف التربوي اقتراحات لتحسين العمليات في العمل.							
	الانضباط وتنفيذ المهام:							
.21	يزودنا المشرف بمجريات الاجتماعات التي تتعلق بنا كمعلمين.							
.22	يساعد المشرف التربوي في جعل الآخرين أكثر إنتاجية.							
.23	يقدم المشرف التربوي اقتراحات لتحسين العمليات في العمل.							
.24	يشجع المشرف التربوي تعلم مهارات وتقنيات جديدة.							
.25	يقوم المشرف التربوي بإنجاز الأعمال الموكلة إليه في حينها دون تأخير.							
.26	يواظب المشرف التربوي على أوقات الحضور والانصراف أثناء الجلسات الإشرافية.							

الرقم	العبارة	انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
.27	لدى المشرف التربوي المهارة والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاته الخاطئة.							
.28	لدى المشرف التربوي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.							
.29	يقوم المشرف بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.							
.30	يمتلك المشرف المقدرة على التخطيط بنجاح للعمل وإنجازه بشكل جيد.							
	تقييم الخطة الإشرافية:							
.31	يضع المشرف خطة إشرافية.							
.32	يحرص المشرف على تقويم خططه الإشرافية.							
.33	تراعي الخطة الإشرافية المعايير والمتطلبات الأساسية للعملية التعليمية.							
.34	تحقق الخطة الإشرافية الهدف الأساسي من العملية الإشرافية.							
.35	تساعد الخطة الإشرافية كل من المشرف والمعلم على الالتزام بالمعايير والمتطلبات الأساسية للعملية التعليمية.							
.36	تلائم الخطة الإشرافية جميع الفئات المستخدمة لأجلها.							
.37	تستخدم الخطة الإشرافية الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها.							

الرقم	العبارة	انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
38.	تتسم الخطة الإشرافية بإمكانية التنفيذ في جميع الحالات والظروف.							
39.	تلائم الخطة الإشرافية النشاطات وظروف الفئات المطبقة عليها.							
40.	تساعد الخطة الإشرافية في الكشف عن مدى تحقق الأهداف التي استخدمت من أجلها.							
41.	يستخدم المشرف العديد من الطرق لتطبيق خطته الإشرافية.							
42.	**أرجو التفضل باقتراح بنود أخرى للتقييم:** **-1**.. **-2**.. **-3**.. **-4** .... **-5**..							

الملحق (ب)

استبانة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

استبانه الدراسة

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

تقوم الطالبة بدراسة بعنوان: "**تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في منطقة عرعر التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية**" كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية. راجيةً التكرم بالإجابة عن الأسئلة بدقة، علماً بأن الإجابات الواردة إلينا من طرفكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرةً لكم جهودكم وصدقكم وصراحتكم في الإجابة عن أسئلة الاستبانة.

الطالبة: هديل غدير العنزي

الجزء الاول:

الرجاء وضع علامة ☑ أمام المربع المناسب، والذي يتفق ورأيك:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنـس: ▢ ذكر ▢ أنثى

المؤهل العلمي: ▢ بكالوريوس تربوي ▢ بكالوريوس غير تربوي

التخصص: (..............................)

عدد سنوات الخبرة: (..............................)

الجزء الثاني:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	علاقة المشرف مع المعلمين:					
1.	يحرص المشرف على العمل التشاركي التعاوني في جميع نشاطاته.					
2.	يحرص المشرف على الإطلاع على خبرات المشرفين الآخرين.					
3.	يخطط المشرف لتبادل الزيارات مع المعلمين.					
4.	يحرص المشرف على إقامة علاقات ودية مع المعلمـين والمـديرين والمشرفين.					
5.	يخطط المشرف مع المعلم لزيارته.					
6.	يتداول المشرف مع زملائه المعلمين في مشكلاتهم.					
7.	يساهم المشرف في حل مشكلات المعلمين.					
8.	يساعد المشرف المعلمين على وضع خطط لمعالجة ضعف طلابهم.					
9.	يعامل المشرف المعلمين بنزاهة.					
10.	يتقبل المشرف النقد من المعلمين والمديرين والزملاء والمشرفين.					
	تطوير المهارات:					
11.	يسعى المشرف لتنمية كفاياته الإشرافية.					
12.	يحرص المشرف على نموه المهني والأكاديمي.					
13.	ينوع المشرف في أساليبه الإشرافية.					
14.	يقوم المشرف بتحليل المناهج والكتب المدرسية.					
15.	يقوم المشرف بإعطاء حصص أمام المعلمين.					
16.	يعتمد المشرف الإقناع والاتصال المفتوح في النقاش مع المعلمين.					
17.	يزود المشرف المعلمين بمعلومات حديثة.					
18.	يعزز المشرف مواقف المعلمين الإبداعية.					
19.	يتعرف المشرف على حاجات المعلمين الفنية والتربوية.					
20.	يشجع المشرف المعلمين على إجراء البحوث العلمية.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الانضباط وتنفيذ المهام:					
.21	يزودنا المشرف بمجريات الاجتماعات التي تتعلق بنا كمعلمين.					
.22	يساعد المشرف التربوي في جعل الآخرين أكثر إنتاجية.					
.23	يقدم المشرف التربوي اقتراحات لتحسين العمليات في العمل.					
.24	يشجع المشرف التربوي تعلم مهارات وتقنيات جديدة.					
.25	يقوم المشرف التربوي بإنجاز الأعمال الموكلة إليه في حينها دون تأخير.					
.26	يواظب المشرف التربوي على أوقات الحضور والانصراف أثناء الجلسات الإشرافية.					
.27	لدى المشرف التربوي المهارة والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاته الخاطئة.					
.28	لدى المشرف التربوي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.					
.29	يقوم المشرف بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.					
.30	يمتلك المشرف المقدرة على التخطيط بنجاح للعمل وإنجازه بشكل جيد.					
	تقييم الخطة الإشرافية:					
.31	يضع المشرف خطة إشرافية.					
.32	يحرص المشرف على تقويم خططه الإشرافية.					
.33	تراعي الخطة الإشرافية المعايير والمتطلبات الأساسية للعملية التعليمية.					
.34	تحقق الخطة الإشرافية الهدف الأساسي من العملية الإشرافية.					
.35	تساعد الخطة الإشرافية كل من المشرف والمعلم على الالتزام بالمعايير والمتطلبات الأساسية للعملية التعليمية.					
.36	تلائم الخطة الإشرافية جميع الفئات المستخدمة لأجلها.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.37	تستخدم الخطة الإشرافية الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها.					
.38	تتسم الخطة الإشرافية بإمكانية التنفيذ في جميع الحالات والظروف.					
.39	تلائم الخطة الإشرافية النشاطات وظروف الفئات المطبقة عليها.					
.40	تساعد الخطة الإشرافية في الكشف عن مدى تحقق الأهـداف التـي استخدمت من أجلها.					
.41	يستخدم المشرف العديد من الطرق لتطبيق خطته الإشرافية.					
.42	**أرجو التفضل باقتراح بنود أخرى للتقييم:** 1- .... 2- .... 3- .... 4- 5-					

الملحق (ج)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الملحق (ب)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور المحكم	التخصص	الجامعة
1. د. أنمار مصطفى الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2. د. عاطف بني طريف	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
3. د. محمد أمين القضاة	أصول الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
4. د. نايل الرشايدة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
5. د. هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
6. د. محمد الزبون	أصول الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
7. أ. د. سلامة طناش	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
8. د. ساري سواقد	القياس والتقويم	جامعة مؤتة
9. د. عمر همشري	علم المكتبات والمعلومات	الجامعة الأردنية